

وزارة الثقافة والفنون والتراث - قطر
إصدارات إدارة البحوث والدراسات الثقافية
قسم الاصدارات الثقافية والنشر

هموم في الإدارة

د. هند عبدالرحمن المفتاح

هموم في الإدارة

هموم في الإدارة



هموم في الإدارة

د. هند عبد الرحمن المفتاح

الطبعة الأولى: 2013م

الناشر: وزارة الثقافة والفنون والتراث

إدارة البحوث والدراسات الثقافية

قسم الإصدارات الثقافية والنشر

هاتف : 44022885 974+

فاكس: 44022885 974+

ص .ب: 3332

الدوحة - قطر

رقم الإيداع: 15 - 2013

الترقيم الدولي (ردمك): 6 - 90 - 90 - 99921

كاريكاتير: عبد العزيز صادق - محمد عبد اللطيف

تصميم الغلاف والإخراج الفني: أياد الصمادي

طبع في مطابع الوراق

هموم في الإدارة

الدكتورة
هند عبدالرحمن المفتاح



والحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام

على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

وعلى آله وصحبه أجمعين





إهداء...



إلى روح والدتي التي غرست في نفسي حب العلم والتفوق رغم أميتها، وعلمتني أن الإرادة تتحدى وتصنع المستحيل... إليك "ثمرة" من ثمرات الإصرار على التميز...

إلى زوجي، رفيق دربي، الذي لولا دعمه وتحمله وصبره على "زوجة مشغولة" بين طلبتها واجتماعاتها وحاسوبها... ما كان لهذه "الهموم" أن ترى النور...

إلى أبنائي وبناتي، فلذات كبدي ومن كان لي عظيم شرف تدريسهم خلال عملي الأكاديمي أو توجيههم خلال عملي المهني... إليكم عصارة وخبرة سنوات قليلة، لعل وعسى تقرأون ما بين السطور جيدا فتستوعبون ما لم يفهمه "سلفكم" لتصبحوا "خير خلف" لهم...

إلى كل إداري وقيادي، خبير وناشئ، مهما أحطت نفسك بعدد من الخبراء والاستشاريين الموثوق بهم، فانك ستظل في حاجة ملحة إلى أن ترى بعينيك وأعين الآخرين، وتسمع بأذنيك وآذان الآخرين، وتفكر بعقلك وعقول الآخرين... ما يدور حولك ... وهذه "الهموم" ليست إلا محاولة لتساعدك على "فهم أفضل" لما حولك...

إن أصبت فالتوفيق من الله وان أخطأت فالكمال للّه وحده

والله من وراء القصد

د. هند عبدالرحمن المفتاح



البداية...

كنت ألقي إحدى محاضراتي لطلبة ماجستير إدارة الأعمال في ربيع ٢٠٠٩... وتماشيا مع فلسفتي في التدريس، فإني كنت لا أكتفي بإيصال النظرية للطلبة، وإنما أحاول دعمها بالواقع الإداري المعاصر والمحلي والخليجي بالذات... من خلال الخبرة التي اكتسبتها من عملي المهني كمدير للموارد البشرية واستشاري في المجال الاداري والتخطيط الاستراتيجي... وقد تفاعل معي الطلبة، خاصة أنهم جميعا موظفين ويدركون الفجوة بين النظرية والتطبيق، وأخذوا يطالبونني بالقليل من النظرية والكثير من "الواقع"...

فهم لا يحتاجون إلى كلام انشائي يمكن قراءته من أي كتاب أو من أي مصدر اليكتروني وفي أي وقت... وإنما إلى أخطاء إدارية وقع فيها غيرهم...والى دروس وعبر تعلم منها الآخرون... والى تجارب استفاد منها الإداريون المخضرمون في عملهم... وإرشادات ونصائح تفيدهم في حياتهم المهنية الحالية والمستقبلية...

وقد كانت تلك بدايتي في تدوين وتوثيق "عصارة خبرتي" المهنية الواقعية...

الكتاب بشكل عام موجه إلى القارئ العادي، ولكنه موجه بشكل خاص إلى الإداريين من الفئتين: المخضرمين والشباب، المدراء والقادة...حديثي العهد بالإدارة وأصحاب الخبرة...

والكتاب يعرض بعض الهموم الإدارية التي أعتقد شخصيا أنها قد تشكل تحديا لقياديّي أي مؤسسة قطرية أو خليجية خلال السنوات القليلة القادمة... والكتاب ينتهج أسلوب الطرح من خلال الاستعانة ببعض القصص والأمثلة الواقعية... مع بعض التحريف والتغيير في الوقائع الحقيقية.. سواء تلك التي عايشتها بنفسي خلال سنوات عملي السابقة...أو التي سمعت بها من زملاء المهنة محليا وخليجيا...

كم أتمنى أن يفقه الإداريون بشكل عام، والمخضرمين بشكل خاص أن الإدارة في عصرنا الحالي بها القليل من الثوابت... والكثير من المتغيرات... وان كل إداري يتلقى شيئا ممن سبقه ويترك أشياء لمن سيخلفه، فان لم يعمل جاهدا لمن سيخلفه سيذهب ذكره وعمله وجهده مع الريح! أما الجيل الصاعد من الشباب من قياديّ المستقبل، فأتمنى أن يجدوا في هذه "الهموم" بعض الدروس المفيدة ...والتي يتمكنون من خلالها من إتقان الإدارة، علما وفنا وفكرا وثقافة وممارسة، بما يتناسب مع متغيرات زمنهم ومجتمعهم...وأن يتفادوا "توريث" الممارسات و"استيراد الحلول الجاهزة والمعلبة" في عصر تتجدد فيه بيئة العمل وتختلف تحدياته وتتغير أنظمته ولوائحه...في أقل من ساعات اليوم الواحد بفعل المتغيرات المحيطة... الداخلية والخارجية...

لا اسعى من هذه "الهموم" إلى طرح تجربة إدارية شخصية أو كتاب تقليدي من حيث العرض والمحتوى، وإنما إلى عرض مفاهيم وأحداث وممارسات قد تكون صائبة وقد تكون خاطئة... وقد تكون قديمة عاصرها البعض منا، وقد تكون جديدة بالنسبة للبعض الآخر... ولكن المهم هو معالجتها من زاوية مختلفة وقريبة من داخل المؤسسة والمكتب، ومن وجهة نظر القيادي والمدير والموظف العادي والمراجع المستفيد... وما يهمني من مشاركتكم هذه "الهموم" هو القدرة على إضافة الجديد والمهم للمعلومات والممارسات المتداولة بينكم في المجال الإداري بشكل عام والإدارة القطرية والخليجية بشكل خاص.

الهم الأول

المنصب الإداري: حظ أحمد وواسطة والده أم جهد محمد وكفاءته!

«الجُندي الذي لا يأمل أن يصبح يوماً جنرالاً ... جُنديٌّ خامل"

مثل روسي



يطمح الكثير منا إلى الوصول إلى قمة الهرم الوظيفي وشغل منصب قيادي، وفي حال بلوغهم... هذا الهدف يطمح "البعض" منّا في الاستقرار والثبات لأطول فترة ممكنة بالمؤسسة التي يعملون بها...

والبعض يبلغ قمة الهرم الوظيفي أو يستقر فيه نسبيا، إما عن طريق الحظ "الذي يفلق الصخر" أو واسطة "الخمس نجوم"... فهو من "أهل الثقة".... والبعض الآخر قد يصل لقمة الهرم الوظيفي ويستقر فيه نسبيا لجهده واجتهاده وكفاءته العلمية ...فهو من "أهل الخبرة"...

وفي كلتا الحالتين، سواء بلغ البعض منا قمة الهرم الوظيفي لأنه من "أهل الثقة" أو لأنه من "أهل الخبرة"، فهل يختلف فهمنا وممارستنا للإدارة بين كونها علما أم فنا؟

أحمد تم تعيينه مدير عام المؤسسة بواسطة والده ... وربما لحظه... بينما محمد وصل لمنصب مدير عام المؤسسة لاجتهاده وكفاءته طوال سنوات عمله في المؤسسة... فأين أحمد ومحمد من الإدارة ...علما وفنا؟

وهل يجوز لنا مثلا أن نجادل في أن الإدارة، فهما وممارسة؟ قد تكون حظا بالنسبة "لأهل الثقة"!!! في حين أنها قد تكون علما أو فنا "لأهل الخبرة"!!!

وبعبارة أخرى، هل سيكتفي "أهل الثقة" بالاعتماد على "تشريفهم" للمنصب وتسيير أموره من خلال علاقاتهم الشخصية وعلاقات فريق عملهم، وربما حظّهم، ومهارات "مجموعة" الخبراء والاستشاريين في فهمهم وممارستهم للإدارة؟ في حين سيعتبر "أهل الخبرة" المنصب "تكليفا" وسيعتمدون على علمهم و سيستعينون بتطبيق أحدث النظم والبرامج والخبراء، في فهمهم وممارستهم للإدارة؟

ولتوضيح أكثر... إليكم حكاية أحمد ومحمد...

تم تعيين أحمد كمدير عام للمؤسسة وذلك لامتلاك والده ما يفوق ال ٢٠٪ من نسبة أسهمها علاوة على التوصية الخاصة وواسطة "الخمس النجوم" من قبل مجلس الإدارة لتثبيت أحمد في هذا المنصب

منذ فترة...مجاملة لوالده!!! وأحمد حاصل على بكالوريوس تاريخ وكان يعمل موظفا إداريا في إحدى الجهات الحكومية لمدة ١٠ سنوات دون أن تكون له أي دراية علمية وعملية بالعمل الإداري... لا بالتخطيط الاستراتيجي ...ولا بقيادة فريق العمل...ولا بمخاطر العمل... فهو لا يعلم إن كان منصب مدير عام المؤسسة يتطلب علما أو فنا ...أو حتى مهارات واستعدادا... بل إن كان منصب المدير العام قد يختلف في جوهره عن طبيعة مدير الإدارة! المهم انه قد تم تعيينه في منصب المدير العام لمؤسسة ما ... فالشكر موصول ربما لحظّه وربما لواسطة والده! ولكن الحظ والواسطة لا يضمنان استمرارية النجاح المهني وديمومته...وبالأخص في عالم المال والأعمال!!! ولهذا لم يتمكن أحمد من إدارة المؤسسة بالنجاح المتوقع على الرغم من دعم مجلس الإدارة له... واعتماده كليا على فريق العمل الأجنبي... واستعانته بعدد من الخبراء والاستشاريين من أعرق بيوت الخبرة العالمية.. إلا أن ثباته في المنصب لم يدم طويلا...مع كل محاولاته "تلميع" نفسه مهنيا وإعلاميا... فما يأتي سهلا يذهب سهلا...ولم يتدارك أحمد نفسه إداريا ومهنيا... ولم يدرك أحمد ولا "واسطته" أن الحظ يجب أن يصاحبه أو يكمله علم وفن... حتى انتهى وقت المجاملة... و"طاح الحظ"... فترك أحمد المؤسسة خلال سنوات معدودة ... بعد أن ترك وراءه خسائر مالية وتعقيدات إدارية ونظم وكفاءات معطّلة ... تحتاج إلى بيوت خبرة لحلها وفك شفرتها...

أما محمد فقد تدرج في عمله كمحاسب حتى وصل إلى منصب مدير الشئون المالية خلال ١٠ سنوات تمكن خلالها من تطوير نفسه مهنيا وتقنيا في الشؤون المالية والإدارية... ونظرا لكفاءته المشهود لها، فقد تم ترشيحه كمدير للمؤسسة التي يعمل بها بعد استقالة مديرها السابق ... ونظرا لخبرة محمد العلمية والعملية السابقة في العمل الإداري، فقد تطورت مهاراته الشخصية كالتعامل مع الموظفين وخدمة العملاء والقدرة على حل المشكلات... كما تطورت مهاراته الفنية كالتخطيط الاستراتيجي حتى أصبح يشار إليه كخبير ومرجع في مجاله المالي والإداري ... ولم يكن محمد كذلك منذ التحاقه بالعمل... فقد تعلم الكثير من زملائه ومرؤوسيه ورؤسائه ... واطلع على الكثير من تجارب وخطط وبرامج العمل المماثلة والمغايرة لعمله... وارتكب الكثير من الأخطاء التي استفاد منها لاحقا في تفادي عقبات وتحديات التغيير...فكان "علمه" المهني و"فنه" الإداري سندا له في مسيرته الوظيفية ... التي استمرت سنوات لاحقة تمكن خلالها من ترك أثر إداري ومالي وبشري طيب...

وما أكثر من "أحمد" و "محمد" في مؤسساتنا!!!



سواء كنا من "أهل الثقة"
أو من "أهل الخبرة"...
سواء كنا من الباحثين عن
التكليف أو التشريف...

فهل يختلف فهمنا
وممارستنا للإدارة
بين كونها
علما أم فنا أم حظا؟

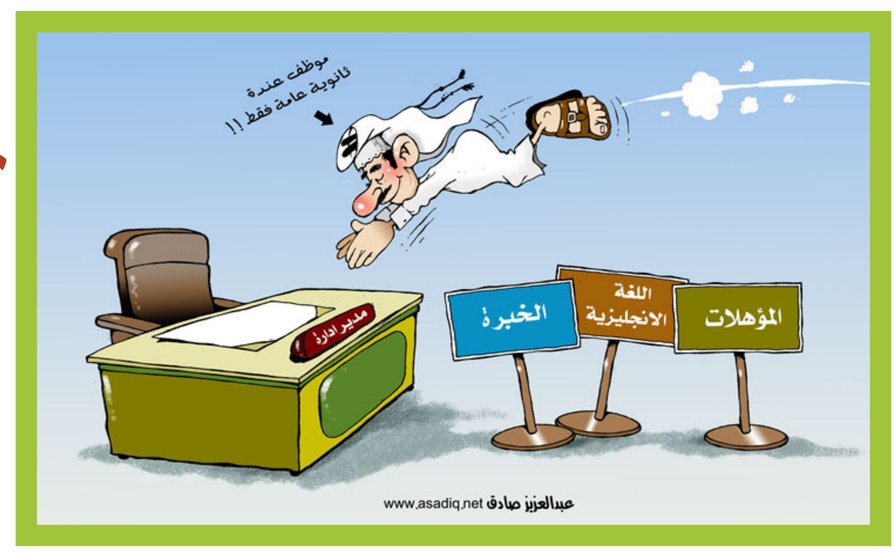
من ناحية أخرى للأسف، يعتقد "البعض" من المدراء، حديثي العهد بالإدارة والمخضرمين على حد السواء، بأن بلوغ المنصب وفريق العمل الذي يسانده من وراء الكواليس كاف في حد ذاته "لحسن إدارته"! في حين قد يعتقد البعض أن "الثقة" في شخصه أو إمكانياته العلمية والعملية والشخصية كفيلة "بحسن إدارته" علما وفنا وحظا!!!

علميا تمتاز الشخصية القيادية الناجحة نسبيا، سواء كانت من أهل الثقة أو الخبرة بتوفر المؤهلات العلمية المناسبة ومعرفة البيئة المحيطة بالعمل وتحدياتها الحالية والمستقبلية علاوة على توفر المهارات التقنية المرتبطة بطبيعة العمل ذاته.

أما عمليا، فتمتاز الشخصية القيادية بتوفر عامل الخبرة بمجال العمل علاوة على تحلي الشخصية بصفات القيادة كالانضباط والالتزام والجد والاجتهاد في العمل والابتكار وقيادة فريق العمل والتخطيط الاستراتيجي والرؤية الثاقبة وربما تطلب المنصب صفات أخرى مثل الصبر والذكاء.

ونظريا... فان هذه الصفات قد تكون كافية لوصول "البعض" منا إلى مبتغاه من قمة الهرم الوظيفي... ومع ذلك "فالبعض" لا يصل! ومن يصل قد لا يطول ثباتهم واستقرارهم... تماما مثل "أحمد"!!

لماذا؟!



نرجع مرة أخرى لنجادل أن السبب الرئيسي قد يكمن في عدم فهم "هؤلاء" للإدارة ... أهي علم أم فن أم حظ وواسطة!

لقد دار، وما زال يدور، جدل كبير بين أهل الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة ... أهي علم أم فن أم علم و فن معا؟

مما لا شك فيه أن الإدارة علم... وعلم يعني إنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية و تحليلها و تفسيرها و التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

والإدارة علم يعني أن لها مبادئ و قواعد و مدارس و نظريات تحكم ممارسات العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ورقابة ... وعليه، فهل نتوقع من "أحمد" أن ينجح في وضع خطة استراتيجية خمسية لمؤسسته قائمة على تعظيم الأرباح بنسب متصاعدة، وبالتالي رفع القيمة السوقية لأسهم المؤسسة...وهو لا يفقه شيئا من أبجديات التخطيط! فما بالكم بالتخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي! في حين قد يتمكن "محمد" من وضع خطة استراتيجية لإعادة هيكلة مؤسسته إداريا وماليا لخبرته السابقة في المجال ذاته ولحنكته المهنية التي مكنته من التطوير...

من ناحية أخرى... إن تطبيق هذه المبادئ والنظريات الإدارية بفعالية وكفاءة أو التقصير فيها بدرجة أو أخرى قد يؤدي إلى نتائج معينة... فقد يستعين "أحمد" بشلة" من الخبراء من ذوي العيون

الزرقاء والخضراء أو السوداء لوضع خطته الاستراتيجية، ولكن الأهم هل ضمن "أحمد" فعالية وكفاءة تنفيذها وفقا لمؤشراتها ومعايير قياسها من قبل موظفيه وفريق عمله الذين لم يكن لهم يد أو ضلع في هذه الخطة... وإنما فُرضت عليهم للتنفيذ قسرا من قبل الخبراء الذين خططوا لها...ثم اختفوا! فالنتيجة قد تكون مغايرة تماما للأهداف الموضوعة!! فإما أن تحفظ الخطة في درج سعادة المدير "أحمد" أو أن يتعثر تنفيذها لسبب ما...كمقاومة الموظفين لها... وفي كلتا الحالتين ... لم يتم تطبيق مبادئ الإدارة بالفعالية والكفاءة المطلوبتين والكفيلتين بتحقيق النتائج المطلوبة!

في حين قد يستعين "محمد" بعدد من الخبراء، على اختلاف ألوان عيونهم، لوضع خطته الإستراتيجية، ولكنه يدرك تماما أن إشراك فريق عمله في وضع الخطة أهم بكثير من مطالبتهم بتنفيذها...لذا "فمحمد" يعي من خلال خبرته العملية والإدارية السابقة أن فريق عمله سيشعر بامتلاكه لهذه الخطة لأنه ساهم في وضعها...فولاؤهم مضمون...وتوقعاته لمؤشرات أدائهم ومعايير قياسها وفقا للخطة ستفوق المتوقع...

والإدارة فن بمعنى أن المدير يحتاج إلى خبرة عملية، تراكمت لديه عبر سنوات من العمل والتدريب والتطوير المهني، و سلسلة من المهارات الشخصية والذكاء العقلي والاجتماعي في ممارسة عمله... وأخلاقا وذوقا في تعامله مع العنصر البشرى ليس فقط لتحفيزه على تنفيذ الأهداف التنظيمية...وإنما الأهم إدارته وتنظيم أدائه... فليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه وتحويل نظرياته وفكره إلى واقع ملموس...وإلا كيف نفسر فشل العديد من خريجي التخصصات الإدارية بل وحملة الماجستير والدكتوراه في مساراتهم المهنية وبالذات في أعمالهم الإدارية والقيادية! فهناك العديد من المدراء ممن يملكون علم الإدارة، ولكنهم يفتقرون إلى فنها، فتجدهم عابسين بؤساء لا يجيدون حتى الابتسام في وجه الموظفين، متسلطين في آرائهم وقراراتهم ولا يجيدون فن الحوار والاستماع !

إن فن الإدارة هو القدرة على تطبيق ما يمكن تطبيقه من نظريات وفكر إداري في المجالات المختلفة.... فليس كل النظريات الإدارية قابلة للتطبيق في بيئة العمل! فالبعض منها مجرد كلام إنشائي... والبعض الآخر غير قابل للتطبيق لاختلاف الثقافة والخلفية الاجتماعية لواضعيها... وعليه فالفن الإداري هنا هو "إعادة صياغة هذه النظريات والأفكار" الموضوعة منذ مئات السنين وفي منظومات عمل غربية تختلف ثقافيا واجتماعيا بما يتناسب مع معطيات منظومة العمل المحلية ومواردنا البشرية"...

ولهذا، فان "البعض" من المدراء وبالذات من "أهل الثقة والتشريف" ممن يستعينون بالخبراء والاستشاريين الأجانب الذين لا يجيدون فهم البيئة المحلية وثقافة العمل المؤسسي، قد يفشلون في إدارتهم بعد فترة بسيطة من توليهم مناصبهم...إذا ما اعتمدوا في تسيير أمور مؤسساتهم على استيراد "الحلول المعلبة" من قبل الخبراء والذين ينتهج البعض منهم سياسة "النسخ واللصق" دون مراعاة ظروف البيئة المحلية وخصوصيات المؤسسة!

ولهذا فان الإدارة فن و علم معا...

فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها... فالعلم والفن كلاهما مكمل للآخر...

وقد تكون الإدارة حظا، فربما احتاج صاحب العلم إلى حظ يمكنه من القدرة على تطبيق علمه وتحويله إلى فن ممارس...وان اجتمع الثلاثي...العلم والفن والحظ ... لربما اكتملت منظومة العمل الإداري...فكرا وفهما وثقافة وممارسة...ولكن إن كانت الإدارة مجرد "حظ" دون أن يصاحبها علم أو فن ، فإنها قد تتحول إلى مرض عضال لا شفاء منه إلا باستئصاله!! ونقصد هنا عزل صاحب الحظ ... فاقد العلم والفن!!!

الدرس المستفاد...

يعجبني المثل الروسي القائل ...الجُندي الذي لا يأمل أن يصبح يوماً جنرالاً ... جُنديٌّ خامل ... فكم من خامل في مؤسساتنا بلغ قمة الهرم الوظيفي دون أن يستوعب أن الإدارة تحتاج إلى علم وفن لا حظا وواسطة!!! هل تساءل أحدكم يوما ما لماذا لا يسمح للقرود بان تتولى إدارة حديقة الحيوان؟؟

إن الدرس المستفاد من حكاية أحمد ومحمد أن الحظ والواسطة وحدهما غير كافيين لإدارة وقيادة أي منصب، وإنما بالعلم والفن يمكن استغلال الحظ والواسطة لإدارة وقيادة أكثر كفاءة وفعالية...

الهم الثاني

العم صابر وإمبراطورية الزير!

ومازالت الحكاية مستمرة !!



انعدام الكفاءة
الإدارية المرتبطة بالبيروقراطية
والمرتبطة بدورها بالفساد الإداري.....
ما زالت من "الهموم" التي عانينا منها
جيلا بعد جيل....

ولم نتمكن من إيجاد "حل سحري"
لها إلى يومنا هذا رغم التقدم
العلمي والتكنولوجي!

يعرف المهتمون بقضايا الإدارة على الأرجح قصة إدارة عموم الزير التي كتبها الدكتور حسين المؤنس عام ١٩٧٤ والتي يناقش فيها انعدام الكفاءة الإدارية المرتبطة بالبيروقراطية والمرتبطة بدورها بالفساد الإداري... الهموم التي ما زلنا، بشكل أو بآخر، نعاني منها، ولم نتمكن جيلا بعد جيل من إيجاد حل "سحري" لها...

واليكم حكاية "العم صابر" وإدارة عموم الزير مع بعض "التحريف" لتتناسب مع واقعنا الإداري المعاصر!!!

مختصر القصة أن أحد الولاة كان يسير برفقة وزرائه ورأى مجموعة من الناس ينحدرون إلى النهر ليشربوا الماء، ولاحظ المشقة التي يعانونها من أجل أن يشربوا. فنظر إلى أحد وزرائه، وقال : "أرى الناس يقاسون من العطش، ألم تفكر في شيء يخفف عنهم مشقة النزول إلى النهر من أجل شربة ماء؟ ". فاقترح الوزير أن ينشئوا صهريجا أو حوض ماء، فرأى الوالي بأن الناس سيموتون عطشا قبل أن يتم البناء. طلب من "صابر" أحد حراسه أن يشتري زيرا، وأن يغسله ويعبئه بالماء النظيف باستمرار، وطلب من الوزير أن يشرف على شراء الزير ومستلزماته.

وتمر الأيام والشهور ليسأل الوالي الوزير في يوم من الأيام عن الزير، فأجاب الوزير : إنها فكرة عبقرية يا مولاي، لقد طورناها وعدلناها! فاستغرب الوالي عن كيفية تطوير زير وغطاء وماء!!! فأجاب الوزير : نظرا لزيادة الإقبال على الزير... فقد قررت تحويله إلى مرفق عام شعبي... ولهذا تم إنشاء إدارة!!! وتم فتح اعتماد مالي في ميزانية الدولة لإدارة الزير..

كما أنشأنا أربع إدارات فرعية لها: إدارة للفخار، وإدارة للحديد، وإدارة للخشب وإدارة للصفيح!!! وهنا تساءل الوالي : والماء أليس له إدارة... وهو الهدف الرئيسي؟ فاستطرد الوزير بأنه أمر بإنشاء مبنى بكلفة مائة ألف دينار من أجل إدارة عموم الزير، لأن إدارة عموم الزير مرفق خدمات ويحتاج إلى مبنى يستوعب العملاء والزوار!!!

ويكمل الوزير بأن إدارة عموم الزير "على اتصال مع مختلف دوائر الدولة، مع وزارة الأشغال والمالية والاقتصاد والخارجية والداخلية والبلدية.. وكان الوالي يقاطعه بين الفينة والأخرى متسائلا عن الماء.. الماء...الماء!!!

وحين استفسر عن دور وزارة الخارجية، أجاب الوزير : من أجل المشاركة في المؤتمرات والمحافل الدولية، لأن إدارة عموم الزير أصبح لها شهرة عالمية، ومديرها يحضر مؤتمرات في باريس ولندن ونيويورك..

وحينها تساءل الوالي : وهل يوجد في الدول الأخرى إدارات لعموم الزير؟

أجاب الوزير : لا يا مولاي، ولكننا نفتخر بتجربتنا الرائدة التي لم يسبقنا أحد إليها!!! وراح يشرح كيف ستخرج دولتهم من عنق الزجاجة وتنتقل إلى طابور الأمم التي أصبحت متقدمة بفضل تجربة إدارة عموم الزير !!!

لم يقتنع الوالي بكلامه وقام بزيارة إدارة عموم الزير في اليوم التالي. وكانت المفاجأة الصادمة حين شاهد المبنى الفخم الشاهق الذي كتب على مدخله "إدارة عموم الزير"، أناس يدخلون ويخرجون، خلية نحل من الموظفين والسكرتارية والفراشين ومدراء الخشب والحديد والفخار، وملفات وأوراق وصواني شاي وقهوة، وموظفين يقرؤون الجرائد ويحدقون في شاشات الحاسوب وآخرين يتحدثون و..و...و... والمدير العام في لندن يحضر مؤتمرا، وبالمناسبة هو ابن شقيقة الوزير، وتم تعيينه لأنه الوحيد المتخصص والأكثر خبرة في هذا المجال على الرغم من أنه يحمل دبلوم اقل من الجامعة ويقل عن الثلاثين من عمره!!! فالأقربون أولى بمعروف الزير!!!

وانتقل الوالي في كل الأقسام وطلب في النهاية أن يرى الزير، نزل إلى الطابق الأرضي المُغبّر، فاخبروه أن الزير تم نقله إلى الورشة لإصلاحه!!! ووجد "صابرا"، وقد أصبح رجلا هزيلا مسكينا، مركونا في إحدى الزوايا. وحين شاهد الوالي قال : "لقد كذبوا عليك يا مولاي، الزير ليس هنا منذ سنتين... كما أني لم أتقاض راتبي منذ سنتين ونصف يا مولاي"، وحين سأل الوالي وكيل الإدارة العامة عن السبب، قال "إن له إشكالا إداريا وماليا! فليس معه مؤهل علمي! ولم نتمكن من تسكينه في قانون الموارد البشرية لا القديم ولا الجديد ولا المزمع تطويره! علاوة على أن الباب الأول من الميزانية والمخصص لنا من وزارة

المالية و«مكرمة» الديوان لم يكونا كافيين!... لذلك لم نستطع إعطاءه راتبه خلال الفترة الماضية»، وعليه فما زال راتب «العم صابر» معلقا!!!

صدم الوالي وطلب من العم صابر أن يعود إلى القصر كما كان ويشتري زيرا ويضعه تحت ظل شجرة ليشرب الناس، ثم أصدر الوالي حكمه على الوزير بأن يدفع رواتب الموظفين الذين عينهم من ماله الخاص لحين إنهاء إجراءات إعادة هيكلة جهاز الزير، وإذا نفذ ماله فمن مال زوجته التي عينها مديرة العلاقات العامة وأولاده المبتعثون على نفقة «الزير» وأقاربه الذين عينهم في إدارة عموم الزير دون أن يستوفوا شروط التعيين المنصوص عليها في اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في إدارة عموم الزير!!!

وبعد.... ذلك الزير الذي وضع في الحي ليشرب منه الناس وأنشئ بدافع خيري ثم تحوّل خطوة بعد خطوة وبإدارة العقول البيروقراطية «المريضة بحب مصلحتها» إلى جهاز بيروقراطي يحتاج إلى إدارة، ومحاسبة، وسكرتارية، وعلاقات عامة وغير ذلك، حتى تحوّل ذلك الزير من إناء يقدم الخدمة إلى جهاز يطلب الخدمة وأصبح «العم صابر» المنتج الرئيسي والصادق الوحيد في عمله بدون راتب في حين يتقاضى «المتكاسلون والمتقاعسون» ما لا يستحقونه !!!

وهذا هو حال بعض الأجهزة الإدارية وبالذات الحكومية في واقعنا حيث تبدأ صغيرة ذات اختصاص واضح ومحدد ثم تكبر، وتتحول إلى جهاز بيروقراطي ضخم بميزانية ضخمة وأعداد كبيرة من الموظفين ومطبوعات إعلامية، وندوات، وعلاقات إقليمية ودولية، ولكن الناتج الفعلي والقيمة الحقيقة المضافة غير واضحة...بل لا تكاد تذكر في ظل الهيمنة الإعلامية لمسؤوليها !!

وكانت المفاجأة الصادمة للوالي حين شاهد المبنى الفخم الشاهق كتب على مدخله "إدارة عموم الزير"
... والماء ليس له إدارة!
... والزير عاطل عن العمل في الورشة!!
والمدير العام هو ابن شقيق الوزير ذو الثلاثين عاما والذي بالكاد يحمل دبلوم!!!
واغلب موظفي الزير هم أقرباء الوزير!!!

والعم "صابر" أصبح رجلا هزيلا مركونا ... ولم يتقاض راتبه منذ سنتين ونصف!!!



هل تمعنا النظر قليلا في المؤسسات من حولنا! ألا تجدون حولكم "بعضا" منها تعمل منغلقة على نفسها، ووفقا لوتيرة لا تتغير بل ولم تتغير منذ سنوات إن لم يكن عقودا! بل إنها لا تخضع للتقييم، فقد أصبح الكل مشغولاً بساعات العمل والاجتماعات التي تستغرق الكثير من الوقت والجهد! أما قياداتها... فهي مشغولة في "تلميع" كراسيها إعلاميا ودورها في نهضة الأمة"!

وهل تساءل أحدكم لماذا لم يتحرك ساكن في هذه المؤسسات على اختلاف قياداتها! بل هل سعت أي قيادة، على تعاقبها واختلاف وجوهها وتفاوت فترة إداراتها، إلى التساؤل: ماذا نفعل؟ وأين الناتج؟ وما هو مردود ما نقوم به وآثاره على المؤسسة والمجتمع؟ وهل هناك من يستفيد من إنتاجنا وخدماتنا؟ وهل لدينا إنتاج وخدمات ذات نوعية تستحق الإشارة إليها؟ وكيف لنا تطوير إنتاجنا وخدماتنا؟؟؟

ويمكن أن تستمر الأسئلة إلى أن تصل إلى سؤال أكبر وهو "مدى الحاجة إلى وجود بعض الأجهزة، وجدوى استمرارها؟" وخاصة تلك الأجهزة والمؤسسات التي تحمل أسماء مبهمة وعمومية وغير قابلة للتقييم والمتابعة أو تلك التي تمارس أدوارا مزدوجة بجهود مبعثرة من غير رؤية واضحة أو رسالة مفهومة لقياديها أو لموظفيها أو حتى لعملائها!!! وقد تلجأ بعض هذه الأجهزة إلى الإحصائيات، مستندة في ذلك

إلى مقولة "إن كنت لا تستطيع قياسه فلن تمكن من إدارته"

If you can't measure it، you can't manage it

ويستخدمون الأسلوب الكمي دلالة على وجودها وتفوقها فتعلن الأرقام التي وصلت إليها في إنتاجها أو عدد مستخدمي/مستفيدي خدماتها أو عدد انجازاتها وكأن المؤشرات الكمية هي المعيار الوحيد لقياس النجاح...

والحال ينطبق على بعض الإدارات الموجودة داخل الجهاز نفسه، حين تتحول هذه الإدارات التي قد تكون أنشئت لأسباب لا علاقة لها بالتنظيم - إلى إمبراطورية داخل إمبراطورية، وتصبح إدارة كثيرة الطلبات، قليلة الإنتاج كثيرة الموظفين ويعانون من "بطالة مُقنعّة"، ولا أحد يعرف ما هي مهامها، وهل لوجودها أي مبرر!

بعض الأجهزة الإدارية الحكومية تبدأ صغيرة ذات اختصاص واضح ومحدد ثم تكبر، وتتحول إلى جهاز ضخم بميزانية ضخمة وأعداد كبيرة من الموظفين وتواجد إعلامي مستمر...ولكن الناتج الفعلي والقيمة الحقيقة المضافة غير واضحة... !!!

كم من مؤسساتنا تعمل وفقا لبيروقراطية إدارة عموم الزير؟ وكم لدينا من "العم صابر"؟؟ وكم لدينا من "الوزير" الذي يظن إن "الزير" من أملاكه الخاصة؟؟؟

فنظرة سريعة للمؤسسات البيروقراطية من حولنا تدعونا إلى التساؤل... كم لدينا من إدارات عموم الزير التي أنشئت من أجل هدف ما ... وأصبحت بعد فترة بلا هدف! وكم عدد الوزراء/الرؤساء الذين حولوا هذه الأجهزة إلى شركات عائلية خاصة لنفع بني قبائلهم بل ويوزعون أسهمها على بني عشيرتهم! وكم عدد المدراء الأكثر حظا وواسطة والأقل علما... من خولوا بإدارات لا يفقهون منها إلا الظهور إعلاميا لقص شريط أو افتتاح محفل رسمي!

المجال متروك لكم للإجابة على هذه التساؤلات........كل في موقعه...وكل من وجهة نظره...وكل حسب تجربته!!!

الدرس المستفاد

بيت القصيد من الهم أعلاه إن البيروقراطية الشكلية كنموذج إدارة الزير وحكاية الوزير الذي حول "الزير" إلى ملكا خاصا ووكل أبن أخته أمينا عليها، وعين بني عشيرته، وهم الأقل علما وكفاءة...هي بلا شك استنزاف للموارد البشرية والمالية...وكيان بلا قيمة مضافة ...بل وبالعربي الفصيح... فساد إداري ومالي يجب أن يُعاقب عليه!!!

وعليه، فان الدرس المستفاد هنا أن الكفاءة الإدارية التي تستهدفها برامج التطوير الإداري لا تتحقق بمجرد إنشاء إدارة أو إنشاء جهاز، وإنما تتحقق بوضوح الأهداف، وخطة عمل تنفيذها وإمكانية تقييم النتائج، وبالديناميكية وسرعة التكيف للمتغيرات العلمية والثقافية والتقنية، والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية ومتطلبات العمل ذاته، والأهم من ذلك كله... الشفافية في صنع القرار والمحاسبة والمسؤولية. وهذا يتطلب العمل بصفة مستمرة على مراجعة وتحديث الهياكل الإدارية واللوائح المرتبطة بها كونها تمثل أحد الأركان المهمة في معادلة التطوير الإداري...

وما زال العم صابر... صابرا... وما عادت إمبراطورية الوزير... زيرا...

ومازالت الحكاية مستمرة !!

الهم الثالث

القرار الصحيح بين القيادي والمدير... وشتان مابين الاثنين!!!

«لا شيء أكثر صعوبة، ولذلك لا شيء أكثر قيمة، من القدرة على اتخاذ القرار»

نابليون بونابرت



نوعية
القرار المتخذ
تتحدد بصفات القيادي/
الإداري الناجح... ولهذا صنع القرار
من أصعب مهمات أي قيادي/مدير...

يفشل البعض في مناصبهم
القيادية، وان نجحوا...فان
نجاحهم بفضل أسباب
أخرى!!!

مما لا شك فيه أنه لا يتبين نجاح القيادي أو فشله أو صلاحية مدير ما أو عدم صلاحيته إلا عبر تخطيه ونجاحه في المرور بمؤسسته أو إدارته من مراحل الأزمة إلى مرحلة الاستقرار أو من مراحل الضعف إلى مراحل القوة ..

ولاشك أن تعدي مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ في الأزمة والذي يفترض فيه السير بالمؤسسة أو الإدارة نحو الاستقرار المطلوب والأداء القوي المتوقع ولكن بالتأكيد نوعية القرار المتخذ تتحدد بعدة صفات يتعين توفرها في القيادي الناجح أو المدير المتمكن، لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القيادي أو المدير في أي عمل يقوم به .. وإذا جادلنا أن القيادة هي .. صنع القرار فإننا بالتأكيد لا نبالغ!!!.

هل تساءلتم يوما ...لماذا يفشل البعض من الشخصيات اللامعة والتعليم العالي والثقافة الواسعة في مناصبهم القيادية ولا يصمدون طويلا أمام التحديات، حتى وان صمدوا فإنهم لا يصمدون بفعل مهاراتهم القيادية الإدارية وإنما بفضل أسباب أخرى ..لعل أهمها علاقاتهم السياسية وفريق الخبراء والاستشاريين من حولهم!!! ولماذا ينجح البعض من أصحاب العلم والثقافة المتواضعة في قيادة مهامهم على أكمل وجه وقد يُجبرون أحيانا على تركها لظروف قاهرة سواء لظروف تنظيمية مؤسسية أو شخصية أو اجتماعية!!!

وبغض النظر عن الأسباب والدوافع السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى النفسية، سأحاول الإجابة على التساؤل أعلاه من المنظور الإداري وعلاقته المباشرة بالقرار الإداري الصحيح...

علمتني خبرتي المهنية المتواضعة من خلال التعامل والاحتكاك مع نماذج مختلفة من القادة والمدراء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية أن هناك ثلاث صفات * تعزز من نجاح القيادي الإداري في عمله، مع

* اقتباس بتصرف من: غازي القصيبي (٢٠٠٦)، حياة في الادارة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الثالثة عشر

ملاحظة أسبقية كلمة القيادي على الإداري، ذلك انه من الممكن لكل موظف أن يصبح إداريا ناجحا ولكنه ليس من الممكن لكل موظف أن يصبح قياديا ناجحا!

وتتمثل تلك الصفات في القدرة على **معرفة** القرار الصحيح **واتخاذه وتنفيذه!!!**

وعلى الرغم من أنه من المهم أن ندرك ونتعلم الإدارة من منطلق كونها علما أو فنا، يتم تعلمها بالجامعات والمعاهد أو اكتسابها بالخبرة الطويلة... إلا أن موضوع "صنع القرار" يتعلق بصلب الإدارة وممارستها لا بتعريفها وإجراءاتها وقوانينها!

وليس من الضروري هنا أن نتجادل حول إن كان الإنسان يولد قياديا أم إداريا، حسب ما كتب فيه الكثير من أصحاب نظريات القيادة، أم يكتسب مهاراته الإدارية والقيادية خلال تجاربه وخبراته المتراكمة عبر الزمن، فالعبرة بالنتائج النهائية لأدائه وبالنتائج المستدامة ذات المفعول الايجابي على كل من له علاقة بالأداء ذاته وقدرته على الاحتفاظ بروحه القيادية!

يمكن حصر الصفات المطلوبة في الشخص القيادي في ثلاث:

١. رجاحة العقل وحكمة التصرف بما يؤهل القيادي القدرة على معرفة القرار الصحيح
٢. رجاحة العقل وحكمة التصرف بما يؤهل القيادي القدرة على اتخاذ القرار الصحيح
٣. رجاحة العقل وحكمة التصرف بما يؤهل القيادي القدرة على تنفيذ القرار الصحيح

كما أنه ليس من الضروري أن يكون القيادي واسع الثقافة وعالي التعليم، فالإدارة والقيادة لا ترتبطان بمستوى الثقافة والتعليم وإنما بكيفية ربطها بالواقع الفعلي لمشكلات العمل، وكيفية ربطها بتحليل الأوضاع الراهنة واستقراء المستقبل. كما لا يهم أن يكون القيادي أو الإداري هادئ الأعصاب في التعامل مع مشاكل العمل اليومية أم متوتر وعصبي سريع الانفعال، طيب الخلق ذو ابتسامة ووجه بشوش أم سيء الخلق وعابس الوجه مع موظفيه، محبوبا وصاحب حضور أم مكروه وغير مرغوب فيه من قبل مرؤوسيه.... فكل ما سبق صفات تتعلق بالإنسان العادي ولو أن الصفات الإيجابية مرغوبة أكثر في القيادي، أما بالنسبة للقيادي، فيمكن حصر الصفات المطلوبة، حسب وجهة نظري، في ثلاث:

١. رجاحة العقل وحكمة التصرف بما يؤهل القيادي القدرة على معرفة القرار الصحيح. قد يسارع بعض المدراء بالقول: وما الذي أتيت به من جديد يا أستاذة إدارة الأعمال، إذ لا بد لكل مدير أن يكون قادرا على معرفة القرار الصحيح، وإلا ضعفُ مستوى أدائه وتعرضَ للمساءلة!!

نظريًا: كلام صحيح ... عمليًا إليكم التحليل ... بعض الإداريين قد يظنُ بديهيا أن هذه الصفة لا غنى عنها في العمل القيادي وإلا تعرضت مؤسساتهم للكثير من المشاكل المالية والإدارية والتنظيمية! ويفترض بديهيا تواجد هذه الصفة في كل قيادي، ولكن الكثيرين لا يملكونها! فالكثير من الإداريين تنقصهم الرؤية الثاقبة، فلا يتمكنون من تمييز القرار الخاطئ من الصحيح وفي هذه الحالة قد يصبح، للأسف، القرار الصحيح هو الخيار الأقل ضررا وسوءا، أي أحلاهما مرٌّ، بين الخيارات المتوفرة أمامهم والتي سيدركونها بعد فترة من تطبيق القرار!

الرؤية المطلوبة هنا ليس حل المشكلة فقط في المدى القصير، وإنما الرؤية الثاقبة التي تمكنه من استقراء المشاكل المستقبلية وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرار حل المشاكل الحالية، وإلا ستظل هذه المشاكل تتكرر مرارا وفقا لظروف زمنية وبيئية مختلفة!!

لتوضيح أكثر، سأضرب لكم مثلا... قرارات توطين الوظائف الإدارية الذي يصدر بين حين وآخر من قبل وزارة العمل مثلا بهدف إلى توطين الوظائف، إما وفقا لنسبة معينة أو لمجموعة وظائف محددة، ويجرى تعميمه على المؤسسات الحكومية والعامة والخاصة! فالقرار في حد ذاته ليس خاطئا بأكمله، وإنما لا يمكن اعتباره القرار الصحيح في توقيته وفي تنفيذه، ولا يمكن اعتباره قراراً استراتيجيا صحيحا في المدى الطويل!!! أؤكد مرة أخرى...القرار بالتأكيد قرار صحيح لا نقاش فيه، ولكنه ليس صحيحا في حينه، ووقته، لكونه «توطين كمي في زمن قياسي قصير يهدف إلى رفع نسبة المواطنين في قطاع ما أو وظائف ما وبنسبة ما خلال فترة زمنية معينة». وعلى الرغم من أن أي عملية لبناء القدرات الوطنية هي عملية طويلة الأجل، إذ كيف يمكن للمؤسسات تطوير قدرات مواطنيها من الموظفين واستبدالهم بغير المواطنين خلال فترة قصيرة لا تتجاوز السنة!

علاوة على ذلك، هناك أسباب أخرى منها: «سرعة القرار» وعدم إخطار المؤسسات مسبقا مما يؤدى إلى حدوث نوع من عدم الاستقرار الوظيفي في المؤسسات بين الموظفين غير المواطنين من جهة وعدم توفر الكفاءات المواطنة الكفؤة المطلوبة لسد الشواغر خلال الفترة القصيرة والتي قد تعتبرها بعض المؤسسات فترة تعجيزية لإنهاء خدمات الموظفين غير المواطنين والبحث عن بدائل من المواطنين

واختبارهم وتعيينهم. ولا يقصد بعدم توفر الكفاءات الوطنية انعدامها نهائيا بقدر ما يقصد به «بالحد الأدنى من المعايير والمواصفات» المطلوبة من قبل المؤسسات، والتي تضع شرطي إتقان اللغة الانجليزية والخبرة ضمانا لتوظيف المواطنين لديها!!!

كما أنه قرار خاطئ في التنفيذ إذ لم يراع التطبيق التدريجي على مراحل الأمر الذي دفع بدوره العديد من المؤسسات إلى «التحايل على القرار» كتعيين عدد من المواطنين بهدف زيادة عددهم وإرسال الكشوف للجهة الرسمية ثم إنهاء خدماتهم قبل انتهاء فترة الاختبار بحجة عدم كفاءتهم المهنية دون اخطار الجهة الرسمية، وزارة العمل! فالمهم هو الكشوف المرسلة بأعداد المواطنين وليس المواطنين العاملين فعليا في تلك المؤسسات !!! وللأسف لجأت بعض المؤسسات إلى تعيين غير المواطنين ضمن «الرواتب المقطوعة» التي لا تدخل في الكشوف المرسلة!! والنتيجة أن أصبح قرار التوطين «ككلمة حق أُريد بها باطل» ظاهرها التوطين وباطنها «إقصاء المواطن»»!!! وعليه أصبح قرار التوطين غير صحيح في وقته وتنفيذه والأقل ضررا لمتخذيه ومنفذيه خلال فترة اتخاذه وتنفيذه دون ارتباطه برؤية مستقبلية طويلة الأجل!!

٢. رجاحة العقل وحكمة التصرف بما يمنح القيادي القدرة على اتخاذ القرار الصحيح. إذ ليس من الضروري أن كل قيادي يتمكن من معرفة القرار الصحيح يكون بالضرورة قادرا على اتخاذه، وما أكثر القادة ممن يحملون هذه الصفة! إن عدم القدرة على اتخاذ القرار الصحيح يرجع بالدرجة الأولى إلى الخوف من العواقب وعدم الرغبة في المغامرة أو المخاطرة ! فإذا كانت الحكمة المصحوبة برؤية ثاقبة هي جوهر الصفة الأولى، فالثقة بالنفس والشجاعة هما دعامة الصفة الثانية.

لقد مرّ علي خلال حياتي المهنية العديد من الإداريين ممن يملكون المعرفة التامة للقرار الصحيح، ولكنهم لا يفعلون شيئا سوى الكلام ثم الكلام وإضاعة الوقت والمال في استقدام الخبراء وتشكيل اللجان وعقد الاجتماعات الطويلة دون تحليل المشاكل تحليلا منهجيا دقيقا والانتهاء بتوصيات هادفة......ومن ثم دون القدرة على اتخاذ القرار الصحيح....

بل قد تنتهي سلسلة اجتماعاتهم وعمل لجانهم إلى حل مشاكل أخرى لا علاقة لها بالموضوع الأصلي!!! فالخوف من العواقب أو عدم الرغبة في المخاطرة، لعدم ثقته بقرارته، تحُول دون قدرة القيادي الإداري على اتخاذ القرار الصحيح لخوفه!.

٣. رجاحة العقل وحكمة التصرف بما يؤهل القيادي القدرة على تنفيذ القرار الصحيح، وما أكثر القرارات الصحيحة.

وهذا يجرنا إلى الجدلية التالية: إن أكثر القياديين حكمة ورجاحة، في معرفة القرار الصحيح، ليس بالضرورة أن يكون أشجعهم، في اتخاذ القرار الصحيح، وأشجعهم ليس بالضرورة أن يكون أكفأهم، في تنفيذ القرار الصحيح! والكفاءة لا تعني بالضرورة العلم والثقافة كما ذكرنا سابقا، وإنما القدرة على تنفيذ القرار بكل تبعاته الايجابية وعواقبه السلبية.

ولو عدنا إلى المثال السابق وافترضنا أن أصحاب قرار التوطين عرفوا القرار الصحيح، وتمكنوا من اتخاذه: «التوطين الاستراتيجي النوعي التدريجي المستند على رؤية مستقبلية ثاقبة لبناء القدرات الوطنية وتفعيل مشاركتها الاقتصادية وفقا لمتطلبات السوق ومخرجات التعليم»، فهل نفترض أن القرار ينتهي عند هذا الحد؟ بالطبع لا!!! إن تنفيذ القرار أصعب بكثير من معرفته واتخاذه، وإلا ظل «القرار الصحيح» حبرا على ورق. فتنفيذ قرار التوطين أعلاه، إن افترضنا اتخاذه، هو قرار ذو مسؤولية مشتركة ويتطلب تضافر جهود المؤسسات التعليمية وسوق العمل ومؤسسات الدولة المعنية بالتخطيط والموارد البشرية والتدريب بل ومؤسسات المجتمع المدني بناء على رؤية وطنية واضحة المعالم والاتجاهات ومؤشرات قياسية قابلة للتنفيذ...

لقد سمعنا الكثير والكثير عن مشاريع ضخمة تُعد من قبل مؤسسات الدولة المختلفة والمتعلقة بإصلاح التعليم و«التعليم لمرحلة جديدة» وتعليم فني ونوعي واستراتيجيات سوق العمل وإرشاد أكاديمي ومهني للطلبة ومعاهد لتأهيل وتدريب وتطوير الشباب المواطن لبناء مهاراتهم وقدراتهم الوطنية ووو..... ولكن أين كل تلك المشاريع الضخمة من التوطين؟ بل ما علاقتها بالتوطين أو ما موقع التوطين من الإعراب في مُجمل هذه المشاريع؟ أو بالأصح، هل حددت تلك المشاريع «التوطين» كأحد أهدافها الإستراتيجية طويلة المدى وفقا لمؤشرات قابلة للقياس كما وكيفا المدى الطويل؟؟؟ وهل وضعت تلك المشاريع التوطين ضمن أولوياتها وفقا لخطط زمنية تدريجية وفي مجموعات وظيفية مختلفة؟؟؟

أمضينا ثلاثة عقود ونحن نتحدث في التوطين وأقمنا عشرات إن لم تكن مئات المؤتمرات والمحاضرات لمناقشة هموم وتحديات التوطين... وما زلنا نسمع ونقرأ عن مشاكل التوطين والتوظيف والبطالة المُقنعة بين المواطنين، الذين يشكلون ١٢٪ فقط من أجمالي سكان الدولة وأقل من ١٠٪ من أجمالي القوى العاملة...

خلاصة القول أن تنفيذ القرار لا ينتهي بمجرد توقيعه من قبل المسؤول!!!



لعل ما سبق يوضح أن الإداري المتواضع في تحليله للأمور غير قادر وغير متمكن من معرفة القرار الصحيح، وربما أغلب قراراته عشوائية أو من صنع فريق عمله أو الخبراء! ولا أخفيكم سرا القول أن بعض القرارات المهمة غالبا ما تكون من صُنع الموظف الصغير الذي أعده لا المسؤول الكبير الذي وقعه!!! والإداري "المتردد" لا يستطيع اتخاذ القرار الصحيح، وقد تعاني قيادته من العديد من الصعوبات وتراكم المشاكل نتيجة خوفه وتردده من عواقب قد لا يكون لها وجود إلا في "عقله الباطن"، و"الإداري غير الكفء" لا يستطيع تنفيذ القرار الصحيح وكل اجتهاداته مجرد "حبر على ورق" في أرشيف المؤسسة!

ولعل بعضكم قد يستحضر أثناء قراءة هذه السطور نماذج من الإداريين ممن يفتقرون للمعرفة أو الشجاعة أو الكفاءة، أو ممن جمعوا بين صفتين وافتقروا للثالثة ففشلوا في قيادة مؤسساتهم حتى تركوها، اختيارا أو جبرا، بعد فترة من الزمن دون أثر يذكر!! في حين قد يستحضر البعض منكم نماذجّ من القياديين ممن جمعوا بين الصفات الثلاث فنجحوا في قيادة مؤسساتهم نحو النجاح والتفوق المتواصل.

فالنموذج الأول يضم إداريين وليس قياديين ممن يتبنى عبارات "طالبنا وكتبنا ولكن لم يتم الرد علينا أو تم الرفض من الإدارة العليا" وكم هي "مسكينة تلك الإدارة العليا، الشماعة التي يُعلق عليها الإداريون المتواضعون والمترددون غير الأكفاء مبررات فشلهم، وهي بريئة كل البراءة من عقدهم وتخيلاتهم المعقدة"!!!. ولهذا، فلا يمكن لأحد لومهم لأن الأمر من صنع أيديهم باطنا... فهم تماما كمن يكذب الكذبة على نفسه ويُصدقها! وهم من "اللامبالاة" بالغير أن دفعوا موظفيهم المرؤوسين إلى الرضوخ للواقع المؤلم... والاستسلام... و"بُغض" الإدارة العليا"!!

أما النموذج الثاني فيشمل قياديين ممن "يقاتل ويصارع" لمعرفة واتخاذ وتنفيذ القرار الصحيح ولهذا قد نجدهم إما مُحاربين أو غير محبوبين أو غير مرغوب فيهم من قبل البعض ... فهم بين خيارين إما الصمود ومواصلة تحدياتهم أو عدم الصمود طويلا أمام "تكتيكات التهميش الذي يؤدي إلى تركه العمل" والمُمارسة ضدهم من كل جهات...فالناجحون كالشجرة المثمرة دائما ما تُرمى بالحجارة!!!.

الدرس المستفاد...

يقول نابليون بونابرت.... لا شيء أكثر صعوبة، ولذلك لا شيء أكثر قيمة، من القدرة على اتخاذ القرار...

ونضيف عليه، إن لم يكن الإداري قادرا على معرفة واتخاذ وتنفيذ القرار الصحيح... فليتذكر قوله تعالى" لا يكلف اللّه نفسا إلا وسعها"!!!

إن الدرس المستفاد هنا هو أنه ليس كل من شغل منصبا إداريا ... هو شخص قادر ومتمكن من عملية صنع القرار... ذلك أن صنع القرار من أصعب المهام التي يقوم بها المدير المتمكن والقيادي الناجح...مع ملاحظة أنه ليس كل من شغل منصبا إداريا هو مدير متمكن أو قيادي ناجح! كما أن عملية صنع القرار تحتاج لقدرات معرفة القرار الصحيح واتخاذه والقدرة على تنفيذه...

الهم الرابع

الاعتراف بالخطأ أو التقصير ...أو «التطنيش»!

كل خطأ هو في الحقيقة سبيل لمعرفة جديدة وفرصة للتعلّم والتطوير والابتكار...



من الملاحظ على السلوك الإداري العام لأغلب مؤسساتنا بمديريه التنفيذيين بل ومديري الإدارات الوسطى والدنيا العزوف عن الاعتراف بالخطأ أو التقصير أو توجيه الانتقاد أو اللوم علنًا عند حدوث خطأ أو تقصير مما يترتب عليه خسارة أيًا كانت كبيرة أو هامشية، مادية أو بشرية، والاكتفاء بتحويل الموضوع إلى التحقيق الإداري أو القانوني في أحسن الأحوال، هذا إن لم يتم حفظ الموضوع سابقا أو لاحقا ويصبح "فعل ماض لا محل له من الإعراب مستقبلا!"...على الرغم من أن مواجهة الذات والآخرين بالخطأ أو التقصير في مجال العمل، يعتبر مسؤولية دينية وأخلاقية ومجتمعية.

وعلى الرغم من أن الاعتراف بالخطأ يعتبر "قيمة دينية أخلاقية" حثنا عليها ديننا الإسلامي ، إلا أننا نادرا ما نجد بين مسئولينا من "يجاهر علنا أو سرا" بتقصيره وخطئه في حين أننا نسمع عن الكثير من المسؤولين الغربيين ممن "يستفيدون" من أخطائهم أو تقصيرهم في العمل ويعتبرونها سببا لتطوير مؤسساتهم إداريا ومهنيا في أحسن الأحوال أو تنحيهم عن مناصبهم القيادية في أسوأ الأحوال... ولا يعنينا هنا مدح وتمجيد أخلاق الغربيين بقدر ما نسعى إلى تذكير أنفسنا بأخلاقنا المهنية التي دعانا إليها إسلامنا الحنيف منذ قرون مضت...

مما لا شك فيه أن تطوير مسار العملية الإدارية مطلب مهم وضروري باتت جميع المؤسسات تسعى إليه بكل الوسائل، ولكن يبقى السؤال ذو العلاقة هنا: هل يمكن اعتبار الاعتراف بالخطأ أو التقصير هو نقطة البداية الصحيحة في عملية التطوير المطلوبة أم هو استمرار لوضع "اللامبالاة" طالما المسؤول الأول في المؤسسة "لا يسمع ولا يرى الخطأ أو التقصير"؟

لم أر في حياتي المهنية السابقة إداريا وقياديا صادقا ونزيها مع نفسه وربه أكثر من "بو عبدالله"... وبغض النظر عن حنكته الإدارية وخبرته المهنية في مجال عمله، وبغض النظر عن سمُو أخلاقه في التعامل مع كل من يطرق بابه، وهو مدير إدارة استراتيجية في المؤسسة ومشغول بالتحديات والتطوير المؤسسي والذي لا يكاد يجد معها أي وقت للمجاملات، إلا أنه لم يحدث أبدا أن اعتذر عن أي طارق أو سائل... فباب مكتبه مفتوح قولا وعملا.. و"الشكوى" لها رد واعتبار في قاموسه ولم يحدث أبدا أن كان مصيرها سلة المُهملات!

وأذكر أنه في أحد المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة حدث تقصير من قبل فريق عمله، مما أثر على إنجاز المشروع في الوقت المحدد والميزانية المُحددة سلفا! وفي الاجتماع المقرر لإعادة جدولة المشروع، صمت الجميع دهشة "لبو عبدالله" الذي أعترف، وبكل صدق وشفافية، وشجاعة وجرأة، بتقصيره الشخصي

وتراجع مستوى أدائه الذي أدى إلى تأخر انجاز المشروع... متقبلا بذلك "الرأي الآخر" لنقد أدائه وقيادته ... ومعترفا بتهاونه في قيادته وتنظيم أداء فريق عمله والرقابة عليه خلال الفترة الأخيرة...على الرغم من أنه كان بإمكانه تحميل التقصير إلى فريق عمله والتحجج ب"كسلهم" وتقاعسهم... وربما عقابهم أو إنهاء خدماتهم! إلا أنه لم يفعل ذلك! بل تحمل بشجاعة القائد إهمال الفريق بأكمله! وهو تصرف متوقع من قيادي مسؤول يدرك أن "علو شأنه ومقامه" لا يمنعه من الاعتراف بتقصيره... لذا لم يكن غريبا من "بو عبدالله" أن يتقدم باستقالته لاحقا... ليجنب نفسه ومؤسسته أخطاء قد لا يتّحمل التهاون فيها مستقبلا!!



على الرغم من إن الاعتراف بالخطأ يعتبر "قيمة دينية أخلاقية" حثنا عليها ديننا الإسلامي ....
إلا أننا نادرا ما نجد بين مسؤولينا من "يجاهر علنا أو سرا" بتقصيره وخطئه!
رحم الله الفاروق عمر بن الخطاب عندما وضع الخطوة الأولى في التطوير الإداري بقوله:
"رحمّ الله من أهدى إلي عيوبي"

لقد أجاب الخليفة عمر بن الخطاب على هذا السؤال قبل أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمان عندما حدد الخطوة الأولى في التطوير الإداري بقوله" : رحمَ اللّه من أهدى إليّ عيوبي". لقد أرسى الفاروق بذلك قاعدة ذهبية حيث جعل من اعتراف المسؤول الإداري بالخطأ أو التقصير وقبول التوجيه من الآخرين نقطة الانطلاق الأولى في التطوير الإداري، حيث أدرك رضي اللّه عنه أن انحراف المسؤول عن الخطة المرسومة إنما هو انحراف لرؤية ومسيرة المؤسسة برمتها.

ولم يكتف الخليفة عمر بن الخطاب بطلب تقويم أخطائه رغم أنه المسؤول الأول في الدولة، ولكنه أنزل تقديم الأخطاء والعيوب إليه منزلة الهدية، في إشارة واضحة جلية إلى علو الرغبة في هذا الأمر الذي يعد نقطة الانطلاق الصائبة لتطوير قيادي إداري ناجح ومُتميز ومُستدام في أي مؤسسة.

فقبول المدير بتوجيه النقد البناء إليه من قبل مُوظفيه هو سلوك مُهم في طريق التطوير الإداري المنشود، ولكن السلوك الأهم والذي يدل على قوة شخصية المدير ورغبته الحقيقة في تطوير العمل والأداء تطويراً نوعياً هو حثُّ الأفراد الذين يعمل معهم على ضرورة لفت نظره للأخطاء التي قد يقع فيها شخصيا، سهوا أو عمدا، أو فريق عمله لإصلاحها، وتذكيره بعيوبه لعلاجها قبل فوات الأوان. ولم يقف هذا الدرس الإداري عند جيل عمر بن الخطاب بل انتقل إلى حفيده الخليفة عمر بن عبد العزيز الذي استوعب القاعدة جيدا، فقام بتطبيقها أولاً ثم عمل على تطويرها ثانياً عندما جعل من سياسته في التطوير الإداري الإعلان عن جوائز وهدايا مغرية من بيت المال لكل من يكشف عن خطأ أو يهدي إليه صوابا فيه منفعة "للمؤسسة"...

من الطبيعي جدا وجود أخطاء وقصور في أي عمل إداري مؤسسي، ومن يدّعي غير ذلك سنُذكره أن المدينة الأفلاطونية الفاضلة لا وجود لها إلا في مخيلته ! فالكمال للّه وحده ومهما بلغت كفاءة الأنظمة ودقة السياسات وحرفية الإجراءات والتي أعدت من قبل عشرات الخبراء والاستشاريين، فإنها تظل "حبراً على ورق" وأنظمة اليكترونية "مسيرة" وخاضعة للظروف المؤسسية المحيطة الداخلية والخارجية... وعليه فوقوع الخطأ أو التقصير أمر وارد لا محالة... بل إن عدم وجود أي خطأ أو تقصير قد يعني إشارة ضمنية لوجود "خلل غير ظاهر" في إدارة تلك المؤسسة، لأن الوقوع في الخطأ في حد ذاته أمر طبيعي وإشارة صريحة إلى إن المؤسسة بموظفيها وإدارييها يعملون!!!

فالذي لا يخطأ هو الذي لا يعمل...والإداري مهما بلغ علمه و"نضجت" كفاءته المهنية في التمييز والإدراك واستعان بالخبراء والاستشاريين لتسيير أمور عمله، فإنه يظل "إنسانا من النسيان" يحتوي شيئا من نقص الكفاءة أو عدم الوضوح والغموض.. فالكثير من القرارات التي يتخذها المسؤولون من أصحاب القرار قد لا تكون صائبة، ولا يعني هذا أن هناك خللا في أدائهم الشخصي بقدر ما يعني الأمر أن هناك خللا في "طبيعة ومقدار" الخطأ نفسه..

ويذكرني هذا الحديث بالطاقم الإداري والقيادي لأحدى المؤسسات الخدمية الذين ينطبق عليهم قوله تعالى (وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّه أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالإِثْمِ) (البقرة ٢٠٦)، فقد عُرف عن هذه المؤسسة رغم تعاقب قياديها الواحد تلو الآخر عدم اعترافها بتقصيرها وأخطائها مهما عظُمت، وكأن هذه الصفة أصبحت "جينا" يورث مع كل رئيس جديد وفريقها الإداري! وعلى الرغم من التدهور المستمر لمستوى أدائها إلا أن إدارة هذه المؤسسة ترفض الاستماع لأي شكوى أو نقد لأدائها، وجلّ ما يستطيعون عمله هو "تلميع" صورهم إعلاميا وبالذات "كاملة الألوان"... وكأنهم يعيشون في عزلة تامة في غرف مكاتبهم الموصدة أبوابها...لا يسمعون ولا يرون ولا يتكلمون إلا بمنظارهم "الوردي" فقط...

وليس غريبا أن تجد لوائحهم وسياستهم مجرد ممارسات اعتادوا عليها... فهي غير قانونية وغير موثقة إلا في مخيلتهم... ومع من "تشتهيه أنفسهم" من الموظفين والمراجعين! والنتيجة... أن انخفضت الروح المعنوية ومستوى الرضاء الوظيفي بين موظفيها.. الأمر الذي أثر بدوره على أدائهم وإنتاجيتهم وجودة خدماتهم... وبالتالي أصبحت هذه المؤسسة بطاقمها الإداري والوظيفي من أكثر المؤسسات تعرضاً للنقد وعدم ثقة من قبل المراجعين...ومن أكثر المؤسسات تغيّرا وعدم استقرار في قياداتها وكادرها الوظيفي وبالذات الفني...فارتفعت نسبة التسرب الوظيفي وترك العمل وبالذات بين المواطنين...وقل الولاء والانتماء لها من قبل موظفيها بشكل عام...وربما كانت من أكثر المؤسسات "إنفاقا" على الخبراء و"التلميع" الإعلامي لإنقاذ ما يمكن إنقاذه !

فهل هناك "خطأ" في الاعتراف بالخطأ أو التقصير في الأداء؟

ثقافيا ، قد يرى بعض المسؤولين أن اعترافه بالخطأ أو التقصير في أدائه إنما هو انتكاس ووهن لشخصه، فيفضل تجاهل الخطأ أو التقصير حتى لا يتم المساس به شخصيا أو إعفاءه من "كرسيه"! على الرغم من أن الاعتراف بالخطأ أو التقصير لا يعني "الانتقاد والطعن لشخص المقرر أو المُنفِذ"، وإنما نقداً لسياسة أو إجراء أو نظاما أو تشريعا شابه القصور أثناء التنفيذ وألحق ضررا بجهة ما! فتلك التشريعات لم تكن يوما ولن تكون أبدا غير قابلة للتغيير والتعديل، ومع ذلك لا يرغب ذلك المسئول إلا في مواصلة سياسة "اللامبالاة" إلى أن يتم "الاستغناء عنه" بعد حين! أما "العُقلاء" من المسؤولين فإنهم يدركون بالتأكيد أن الإصرار على الخطأ هو خطأ آخر فيبادرون بإصلاحه واعتباره سببا للتطوير الإداري في مؤسساتهم متخذين في ذلك عبارة "دائما في الإمكان أبدع مما كان" شعارا لهم ومقولة اينشتين "إذا اعتقد أحد انه لم يرتكب خطأ، فذلك يعني انه لم يحاول التغيير أصلا" مُحفزا لهم نحو التطوير المستمر...

وليس من الضروري هنا "الاعتراف اللفظي" بالخطأ، فثقافة مجتمعنا ما زالت غير مهيأة لتقبل الاعتراف بالخطأ لارتباطه بمفهوم "العيب"، وإنما الاعتراف العملي بتغيير مسار الخطأ أو التقصير ... فالمطلوب هو مواجهة أكثر صراحة وشجاعة في تناولنا للأمور العامة عند حدوث خلل في الأداء المؤسسي فإن الأمر يتطلب إعلان الأسباب والظروف التي أدت إليها، وتحديد جوانب القصور في التشريعات والمؤسسات، والإجراءات التي أسهمت فيها...

الدرس المستفاد...

إن ممارسة النقد "البناء" في أي مؤسسة إنما هو إشارة صريحة إلى متانة وصلابة الثقافة السائدة فيها، ثقافة قائمة على احترام الرأي الآخر وتقبله إن كان موجها ومصححا من اجل الارتقاء بأداء المؤسسة الكلي. أما في الحالات التي تتعطل فيها "آلية النقد البناء"، فإنها تعني استمرار الأمر الواقع بدون تغيير، مهما كان فيه من أخطاء وقصور، كما تعني أيضا أن يحاول كل طرف من الأطراف تعليق أخطاءه على آخرين، والبحث دائما عن كبش فداء لتحمل مسئولية هذه الأخطاء...

إن ثقة "ولاة أمرنا" فينا لا تعني أنهم لا يفقهون شيئا مما يدور من ورائهم في حال وجود خطأ أو تقصير، وإنما يعني عدم "كفاءتنا الأخلاقية" وبالتالي عدم أحقيتنا "للثقة وللكراسي" التي أُوكلت إلينا...

كل خطأ هو في الحقيقة سبيل لمعرفة جديدة وفرصة للتعّلم والتطوير والابتكار...

الهم الخامس

قيم وأخلاقيات العمل

"لا تنظر إلى صغر الخطيئة... ولكن أنظر إلى عظم من عصيت"

بلال بن سعد

(رضي اللّه عنه)



يظن البعض إن العمل والإدارة لا علاقة لها بالأخلاق والقيم*...

إذن فأين تكون الأخلاق والقيم؟

إن لم يكن العمل مرتبطًا بالأخلاق فأين ومتى نلتزم بالأخلاق؟

هل نلتزم بالأخلاق فقط في المساجد، في يوم الجمعة، في شهر رمضان، في مكة؟

كيف تكون أمينا إن لم تكن أمينا في عملك؟

هل يقال عنك إنك صادق إن كنت صادقا مع أهلك وأصدقائك وكذَّابا أو مراوغا في عملك؟

ألا يقال لمن يغشُّ في البيع إنه غشَّاش؟ ألا يقال لمن يُطفف في الكيل والميزان بأنه من المُطففين؟

- أيعقل أن يكون التزامنا بالأخلاق فقط في المساجد، وفي شهر رمضان، وفي مكة؟
- كيف تكون أمينا إن لم تكن أمينا في عملك؟
- هل يقال عنك أنك صادق إن كنت صادقا مع أهلك وأصدقائك وكذَّابا أو مراوغا في عملك؟

فليس معنى العمل أن......

- نخدع
- أو نخون الأمانة
- أو نرتشي أو نسرق
- أو نكذب أو نظلم
- أو نتلفظ بالبذيئ من الأقوال أو نرتكب الشنيع من الأفعال التي قد تضر الآخرين!!!

وهناك من يعتقد أنه من السَذَاجة أن نتحدث عن الأخلاقيات والقيم في مجال العمل وعلى الأخص في مجال التجارة التي تهدف إلى الربح، مستشهدين في ذلك بالعبارة الأجنبية العمل عمل...

.Business is Business

على الرغم من أن الأخلاق الحميدة مثل الصدق والأمانة والوفاء بالوعد والوقت وعدم الغش وعدم الخداع هي من الأمور المحمودة عند المجتمعات المتقدمة "كالانجلو ساكسون" والذين تم اقتباس هذه العبارة من ثقافتهم.

ولعل بحثًا سريعًا في معظم الصفحات الاليكترونية للمؤسسات الغربية، بما فيها الربحية، سيخلُص إلى أن أخلاقيات وقيّم العمل هي من أولويات هذه المؤسسات. فالأخلاق والقيّم في الإدارة هي أمر مطلوب في العالم المتقدم بل ويُدَرس كمُقرر دراسي، كما أن أي مخالفة لذلك تقابل باستهجان كبير من الشخص العادي وقد تصل لمحاكمات تنتج عن تعويضات تقدر بالملايين من الدولارات.

* اقتباس بتصرف من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية http://www.hrdiscussion.com/hr11456.html

ولا أريد من هذا الطرح تمجيد الثقافة الغربية، فنحن ولله الحمد في غنى عنها بفضل إسلامنا العظيم الشامل والصالح لكل زمان ومكان، وإنما قصدي التذكير بهذه القيم أولا باعتبارها أحد أهم الأعمدة التي تبنى بها شخصية المسلم في البيت والشارع، فما بالكم إن كان موظفا أو مديرا عليه أن يتقن عمله، وثانيا لكونها جزءً لا يتجزأ من ممارساتنا اليومية.

فالإدارة تتعامل مع شخصيات واحتياجات وثقافات مختلفة من البشر سواء كانوا موظفين أو عملاء...

فكيف تستطيع تشجيع الموظفين إن لم تتعامل معهم كبشر لهم احتياجات ومشاعر؟ هل تتصور أن عدم احترام الموظفين والعملاء هو شيء مقبول لأنه يأتي في إطار العمل؟

هل تتصور أنه من أخلاقيات العمل أن تمنع أحد الموظفين من أخذ إجازة لمرافقة مريض في أسرته أو ليعتني بابنه ؟ وإن كنت تستشهد بالأجانب فهم لا يفعلون ذلك. ألم يسمع أحدكم أن رئيس وزراء بريطانيا الأسبق توني بلير قام بأجازة طويلة عندما رُزق بمولود؟

العملُ عمل...نعم، ولكن ذلك ينطوي على الكثير من المعاني...أن تعطي كل ذي حق حقه

الشخص الذي يدّعي انه لا ولم يخطئ أبدا...إما... أنه يعرف كل شيء... ... أو ... انه لا يعرف أي شيء

فلا تجعل مشاعرك الشخصية تجاه شخص ما تتحكم في قراراتك في العمل!

لا تتحامل على شخص ما لأنه لم يخالف لوائح عمله لكي يرضيك!

لا تتنازل عن حقوق مؤسستك لكي تُجامل الآخرين أو لتحصل على هدية ما!

لا تهمل معاملة عميل ما قد تعني له الكثير...لأنك تريد أن تشرب فنجان قهوتك أو تتصفح جريدتك!

لا تجعل سيارة مؤسستك وخدماتها لمصالحك الشخصية!

حتى وإن هدف العمل في مؤسساتنا إلى الربح، فان ذلك يجب أن يكون من خلال إطار أخلاقي، فليس

معنى العمل أن نخدع أو نخون الأمانة أو نرتشي أو نسرق أو نكذب أو نظلم أو نتلفظ بالبذيء من الأقوال أو نرتكب الشنيع من الأفعال التي قد تضر الآخرين!!!

وقد ينظر البعض أحيانا إلى الأمور أعلاه في إطار ضيِّق فيقول: إن هذا أمر بسيط ولا توجد مشكلة من التلاعب في بعض الأمور "فما الضرر في أن نستفيد كما نُفيد"!!!. في الواقع إن أي مخالفة أخلاقية صغيرة تؤدي إلى مشاكل كبيرة. دعونا نتأمل الأمثلة الآتية (الثلاث الأولى من جانب المُدراء والثلاث التالية من جانب الموظفين):

- **الوُعود**: : أنت مدير في العمل وجاءك أحد موظفيك يشكو إليك قِلة دخله أو شعوره بالظلم لتفوق راتب الموظف الجديد عليه، وهو صاحب خبرة ال ٢٠ سنة، فوعدتَه بحوافزٍ ومكافآتٍ إن أَثبتَ كفاءته في العمل! بينما أنت لا تَنوي أن تُكافئه أو تعلم أنه لا يمكنك مكافأته لسببٍ ما!. أخلاقيا، أنت شخص كاذب ومخادع ، وإداريا وتنظيميا سيفقد هذا الشخص ثقته فيك وفي إدارة المؤسسة، إذا ألقيت باللوم عليها! بل وسيقوم بنقل هذا الانطباع للآخرين وعلى الأخص الراغبين الجدد في الانضمام إلى إداراتك أو مؤسستك، وهذا سيؤدي إلى انخفاض أداء العاملين وعدم رغبتهم في بذل أي مجهود خارج نطاق واجباتهم الوظيفية! فأين أنت من قيّم وأخلاقيات العمل!!!
- **التَّوظيف**:: أنت مدير ولديك وظيفة شاغرة، وتقدم لك كثير من المُرشحين وقمت باختبارهم وحددت المرشحين ذوي الكفاءة وقررت اختيارهم. وعند إصدار قرارك النهائي للبت في إجراءات توظيف مُرشح ما، تلقيت اتصال من أحد كبار الشخصيات (VIP) للتوصية على أحد "المرشحين من أقربائه الأقل كفاءة" فاستبعدت المرشح الأكثر كفاءة واخترت المُرشح من طرف صاحب التوصية!! أليست هذه خيانة للأمانة التي تحملها؟ وإداريا، فان قرارك هذا سيؤدي إلى شعور الموظفين بأن "التوصيات والواسطات" ستتحكم في ترقياتهم وتقييمهم مما يقلل من حماسهم لتقديم أفضل أداء وسعيهم وبحثهم عن واسطة ال VIP لضمان الترقية !!! فأين أنت من قيّم وأخلاقيات العمل!!!
- **تقيم أداء الموظفين**:: أنت مدير ومن مسئولياتك التقييم السنوي للموظفين، وعندما تقوم بالتقييم فإنك تعتمد على مشاعرك الشخصية لحظة التقييم تجاه الموظف، دون التركيز والتحليل الحيادي والمنطقي للنتائج والحقائق المؤكدة لجهود الموظف في ضوء ما حققه من إنجازات أو ما ارتكبه من قصور أو أخطاء! وبالتالي فقد تعطي موظفا تقييّما ضعيفا لخطأ صغير ارتكبه قبل التقييم مباشرة أو لأنه ناقش امرأ من أمور العمل فطرح أفكارا، اعتبرتها نقدا سلبيا لك...الأمر الذي

لم تُحبذه!! في حين قد تُعطي ذلك الذي يمدحك بما أنت لست له أهلاً تقييما عاليا! أخلاقيا، أنت ظالم وغير عادل في تقييم موظفيك، وإداريا أنت تُحبط المُخلصين وتجعلهم يفقدون الحماس لأن التقييُم غير عادل وغير جاد!. وعلى الجانب الآخر أنت تُشجع المنافقين وتتسبب في توليهم المناصب القيادية. كل هذا يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم شعور المُخلصين بوجود مستقبل وظيفي آمن وجيد لهم علاوة على تشجيعك لخلق "بيئة النفاق" في هذه المؤسسة!! فأين أنت من قيّم وأخلاقيات العمل!!!

إن كنت مديرا أو رئيسا، فلا...

- تعط وعودا لن تفي بها !
- تخون أمانة التوظيف... فتُسخر إدارتك وسلطتك لعشيرتك وبني قومك الأقل كفاءة...مُشكلاً إمبراطورية الزير!
- تُظلم موظفيك في تقيّيمهم السنوي!

واسأل نفسك دوما... أين أنا من قيم وأخلاقيات العمل؟

- **الأولويات**: أنت موظف مسؤول، في مؤسسة ذات طبيعة خدمية، عن تقديم خدمة ما، ويأتيك الآخرون من الموظفين أو العملاء يطلبون منك إحدى الخدمات المقدمة من إدارتك، والمفترض أن تلبي طلباتهم حسب أولويات العمل، في الوقت الذي يأتيك من تعرف أن له علاقة بمدير كبير في المؤسسة أو بشخصية ما، فتسرع بخدمته على حساب إهمال أو تأجيل طلبات الموظفين أو العملاء الآخرين الواقفين في صف طويل، حتى ولو كان طلبهم له أولوية وأكثر أهمية!

فهل الأمانة تقتضي أن تُوظِّف وقت العمل بما يحقق أقصى مصلحة لك أم أن الأمانة تقتضي أن تهتم بما يؤثر على العمل بغض النظر عن مصالحك الشخصية! إدارياً أنت تُهدر موارد المؤسسة ولا تُوظفها على الوجه الأمثل وتتسبب في تعطيل أعمال كانت ستُفيد المؤسسة وتخدم صورتها أمام عُملائها. بل وأكثر من ذلك أنك تجعل كثير من الموظفين/العملاء يتجنبون طلب أي شيء منك لكي لا يذوقوا مرارة "أنانيتك" وعدم اهتمامك بطلباتهم مما يؤدي إلى عدم اكتراثهم بالعمل وتطويره كتقديمهم لاقتراحات كان من الممكن أن تُحسِّن الأداء!!

فأين أنت من قيّم وأخلاقيات العمل!!!

إن كنت موظفا... تذكر أن من أخلاقيات وقيّم العمل...

- التعاون مع زملائك وفريق العمل
- عدم التملق والنفاق للرؤساء والزملاء والعملاء "لحاجة في نفسك" واجعل خدمتك وعملك من أجل المؤسسة التي تعمل بها



- **عدم التعاون**: أنت موظف وأداؤك لعملك يتوقف عليه أداء الآخرين لعملهم ولذلك فهم دائما يطلبون منك تأدية أعمال خاصة بالجزء المطلوب منك في وقت معين لكي يتمكنوا هم من أداء عملهم. ولكنك تتعامل معهم بطريقة غير مهذبة ومراوغة، فتدعي أحيانا عدم قدرتك على تلبية طلبهم لتعب أو مرض ما أصابك فجأة وتتظاهر أحيانا أخرى بأنك مُنشغل بأعمال عائلية كثيرة!

أخلاقيا، أنت شخص غير متعاون وغير مُخلص في عملك. طالما أنه لم يطلب منك شيء خارج نطاق عملك فإن دورك أن تؤديه في أحسن صورة. هل لو كنت تقوم بهذه الأعمال في عملك الخاص ستتعامل معهم بهذه الطريقة؟ أما إداريا، فهذا التصرف يؤدي إلى تعطل الأعمال وضياع وقت وجهد الآخرين وإن لم يواجه من قبل الإدارة فإنه ينتشر ويصبح أسلوب تعامل عام في المؤسسة. وقد ينتج عن ذلك انعدام روح التعاون وهو ما يُضعف أي فرصة جادة للتطوير أو لتحليل المشاكل ويجعل العمل حلبة للصراع. وبالطبع هذا كله ينعكس على اداء المؤسسة ونتائجها

فأين أنت من قيّم وأخلاقيات العمل!!!

- **التَسلُّق والنفاق:**: أنت موظف ولك تطلعاتك في أن تصبح رئيس قسم أو مديرا وتلجأ إلى النفاق والتسلق من أجل الوصول إلى غايتك! فتبدأ في مدح رؤسائك بما ليس فيهم وتثني على أفعالهم وتنقل لهم ما لا يقوله الموظفون عنهم بل وتحّرف الحقائق وتثير الفتن بينهم وبين زملائك! أخلاقيا، أنت شخص وصولي ينافق رؤساءه "لحاجة في نفسه"!! وإداريا، أنت تثير الكثير من المشاكل في الإدارة ومنبوذ من قبل زملائك، الأمر الذي يترتب عليه عدم التعاون معك ومن ثم تعطيل مصالح العمل!! فأين أنت من قيّم وأخلاقيات العمل!!!

وبعد ؟ وما القصد مما ذكر أعلاه؟

إن النماذج والأمثلة أعلاه ليست من اختراع مخيلتي الشخصية، وإني على يقين أن لسان أحدكم يكاد ينطق ليقول "صدقت!"، كما إني على يقين أن أحدكم قد عايش هذه النماذج سواء في بيئة عمله أو قد سمع عنها من احد زملائه أو أقربائه أو ربما قرأها يوما ما أو سمع عنها!!

إن معظم الأحاديث النبوية والآيات القرآنية التي تحدثت عن التجارة في الإسلام أمرتنا بإتباع الأخلاقيات والقيّم في العمل من باب أنها أخلاقيات عامة يلتزم بها المسلم في حياته الخاصة والاجتماعية وفي عمله كذلك. هذه الأخلاق يضيق المقام عن مناقشتها في هذا الكتاب ولا شك أنها لا تخفى على القارئ ولكن يمكن لنا ذكر بعض منها مثل: الصدق، الإتقان، العدل، الحلم، الوفاء بالعهد، التعاون والعمل الجماعي. وهناك أمور منهيٌ عنها في العمل مثل التكاسل وإهمال حقوق الآخرين، التسيب الوظيفي، سوء الظن، تحقير الآخرين، الغيبة، النميمة، السُخرية من الآخرين، الكذب، البحث عن الأخطاء، الخيانة، والظلم بأنواعه.

بالطبع هذه أخلاقيات عامة ولا يوجد أي شيء يُبيح عدم الالتزام بها في العمل بل قد إن عدم الالتزام بها في العمل هو أمر خطير!!!

إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة

عندما يكون الصدق والتعاون الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين الموظفين، فإن هذا يؤدي إلى تَفجر طاقاتهم الكامنة لصالح العمل.و عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي

المسيطرة فإن كل موظف يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل من التعاون ويُخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا!! وعليه، فإن اتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزمَهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل. فكما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف كل مؤسسة لكي يلتزم به الجميع. في غياب ذلك فإن كل موظف تكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر، فقد تجد من الموظفين من هو مؤمنٌ بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكترث بها بالأصل بتاتا!!

كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلالٍ بهذه الأخلاقيات. لابد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات.

لابد أن تُعامل روح العداء والإيذاء بين الموظفين بالجزاء الرادع. لا يمكن ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه فلا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة أو يَحِيكون المؤامرات لبعضهم.

لا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك. لا يمكن أن تقبل أن يكون الموظفون لهم مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة!

لا يمكن أن تقبل أن يخدع موظف عميلا أو موردا أو مُتقدم لوظيفة!! لا يمكن ان تقبل إدارة المؤسسة أن يأخذ الموظفون هدايا قيِّمة من الموردين أو العملاء. يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف!!!

الدرس المستفاد...

الحِرص على أخلاقيات العمل هو أمرٌ ديني وأخلاقي وإداري. ومع الأسف فإن إهمالنا لأخلاقيات العمل يجعل المؤسسة بكادرها الإداري والوظيفي لا يتعاونون والكل يبدأ بالتقاعس وسوء الظن الأمر الذي يعطل الاستفادة المثلى من خبرات بعضنا.

أخلاقيات العمل ضرورة للتطور والتقدم، ولابد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين موظفينا ومُديرينا. فهل فكرتم يوما في كيفية ممارساتنا لأخلاقيات وقيم العمل في مؤسساتنا!!!

يقول بلال بن سعد رضي الله عنه : لا تنظر إلى صِغر الخطيئة... ولكن أنظر إلى عظم من عصيت!!!

الهم السادس

خلل القوانين أو النفوس!

أن الإدارة التي لا ترى إلا بعيونها ولا تسمع إلا أصواتها..... هي في الحقيقة لا ترى ولا تسمع شيئا... نسأل الله أن يلبسها ثوب العافية!



بعض
صور الفساد والخلل
الإداري في مؤسساتنا:

- مدير/مسئول يوظف سيارة العمل وسائقها لإنجاز معاملاته وأعماله الخاصة له ولأسرته!
- مدير/مسئول يطلب من الموظف انجاز معاملة مخالفة للقوانين
- مدير/مسئول التلاعب بترقيات ونتائج تقييم أداء الموظفين!
- تسيب الموظفين!
- التكاسل والتراخي في خدمة العملاء وانجاز العمل!
- استخدام ممتلكات المؤسسة للاستخدام الشخصي!

ألم تلاحظ، عزيزي القارئ سواء كنت موظف عاما في إحدى المؤسسات أو مراجعا لأي منها، أيّا من مظاهر الخلل الإداري التالية: البسيط منها كعدم احترام "الموظف العام" أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو ما يسمى "بالتسيب الوظيفي" أو ضياع وقت العمل في قراءة الصحف و تصفح الشبكة العنكبوتية وشرب الشاي والقهوة " واستقبال الزوار، والتراخي والتكاسل في خدمة العملاء أو في أحيان الامتناع عن أداء العمل و عدم تحمل المسؤولية بأمانة في انجاز المهام!!!

ألم تسمع عن مدير يوظف سيارة العمل وسائقها لإنجاز معاملاته وأعماله الخاصة له ولأسرته في البورصة والبنوك ومكاتب الطيران ووكالات السيارات وشركات التأمين والتوثيق ووزارة العدل والمحاكم والعيادات والمواعيد ووو...؟

ألم تشعر بالشفقة يوما تجاه مسؤولك "الذي يعاني خللا نفسيا وعقليا" ويطالبك قسرا بانجاز معاملة "مخالفه للقوانين" تحت ضغط عبارة "أنت ما تعرفني أنا من؟ "أنا ظهري مسنود وقوي" و "أنا الكل بالكل في هذه المؤسسة"!!!"

أو لم تسمع أو تشاهد أو تقرأ عن الخطير من مظاهر الخلل الإداري كإفشاء أسرار الوظيفة كتلك المتعلقة بخصوصيات الموظفين وبياناتهم الشخصية ومخالفة القوانين تحقيقا لمآرب شخصية والتلاعب بترقيات وعلاوات الموظفين والاختلاسات المالية وغير ذلك من مظاهر الخروج عن قيّم وأخلاقيات العمل المهني بشكل عام.!!!

فكل ما سبق يسمى لغويا "فسادا إداريا" ولكن لطفا بالقارئ فإننا سنطلق عليه تجاوزا "خللا إداريا"...!!!

بغض النظر عن الأدبيات الأكاديمية والتي كتبت في هذا الموضوع، يطيب لي تعريف الخلل الإداري بلغة بسيطة بأنه "التأثير غير المشروع في القرارات العامة من خلال إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للمنفعة الخاصة".

وقد تشمل مظاهر الانحرافات والمخالفات الإدارية أو الوظيفية أو التنظيمية تلك التي تصدر عن الموظف العام، بغض النظر عن مستواه المهني، سواء كان "رئيسا تنفيذيا" أو "عاملا بسيطا".

ويرجع الخلل الإداري إلى الممارسات "الخاطئة" والصادرة، بقصد أو من غير قصد، من الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته.

ففي حين يُعتبر "تواضع العلم والمعرفة" والكفاءة النسبية لتنفيذ مهام العمل وضعف الخبرة من العوامل الغير مباشرة لحدوث الخلل الإداري غير المقصود... فإننا نجد إن الواسطة والمحسوبية تعتبر من العوامل المقصودة والمباشرة لإعاقة العمل الإداري الإبداعي وبالتالي المسببة لمظاهر الخلل الإداري!!! ولعل ما يعنينا هنا هو تناول أسباب الخلل الإداري الذي تعاني منه مؤسساتنا حسب المعطيات المتوفرة والتي يمكن حصرها، من وجهة نظري الشخصية، فيما يلي :

أولاً: خلل بعض الأنظمة واللوائح في بعض المؤسسات للقيام بواجباتها إما لعدم وضوحها أو لقدمها وبُعدها عن الواقع الذي نعيشه وعدم مسايرتها لحركات التطوير الذي تعيشه بلادنا في مختلف المجالات. فالأنظمة واللوائح تعد القلب النابض لكل مؤسسة وخللها يؤدي إلى خلل تلك المؤسسة وعجزها عن القيام بمهامها وتحقيق أهدافها...

فكم من الأنظمة الداخلية لبعض المؤسسات عفا عليها الدهر من "عُتقها" وما زالت تطبق منذ عقود إلى يومنا هذا! وكم من الأنظمة الداخلية، الإدارية والمالية، التي تم "تفصيلها" خصيصا لمنافع ومصالح شاغلي "الكراسي" في الإدارة العليا للمؤسسة!! لذا يستوجب أن يتم إجراء تقييم شامل لكل الأنظمة واللوائح التي تقوم عليها مختلف المؤسسات الحكومية وإعادة صياغتها بما يتناسب ومتطلبات التغيير أو التطوير وهذه – من وجهة نظري- تعد الأهم والأولى بالمراجعة والتطوير قبل أي إجراء آخر بهدف تقليص مظاهر "الخلل الإداري".

فتطوير الأنظمة الداخلية لا يرتبط بتطوير "البيت الداخلي" للمؤسسة فقط بمعزل عن الأطراف الخارجية، وإنما بالتأكيد سيكون له أثره الايجابي عليها... وبالذات على المدى الطويل. وقد يرتبط بتغيير وتطوير الأنظمة واللوائح أمر آخر لا يقل أهمية عنه ألا وهو "إدارة التغيير" بمعنى قبول التغيير نفسه من قبل القائمين عليه والمنفذين له. إذ انه من الضروري جدا إشعار جميع المشاركين في "عملية التغيير" أنهم جزء من التغيير وان التطوير لمصلحة المؤسسة وانه لن يمس مصالحهم الشخصية!

وأذكر في هذا النطاق، مديرة إحدى الإدارات التي خضعت مؤسستها إلى تغيير وتطوير جذري في أنظمتها الداخلية، ولكنها لم تتقبل هذه التغييرات ربما لأنها قد اعتادت على "روتين" معينا منذ سنوات طويلة... وربما لأنها اعتقدت لوهلة أن هذه التغييرات ستنال من "كُرسيها"... وربما خافت من عدم كفاءتها المهنية في ظل التغيرات والتطورات الجديدة فظل رُعب "البديل" يطاردها ..وربما ... وربما.. المهم أنها وقفت ضد تيار التطوير حتى انعكس سلوكها الرافض للتغيير على أداء موظفيها... فتخلف مستوى أدائهم عن المستوى المتوقع ...وظلت وفريقها يعانون من عدم القدرة على التكيّف مع التغيير وتبني أسلوب التطوير... وظلت هكذا...حتى تم الاستغناء عن خدماتها وخدمات جزء كبير من فريق عملها... بكل سهولة! فجنت على نفسها وعلى فريق عملها!!

ثانياً: عدم وجود آلية واضحة ومحددة وذات صلاحية لمتابعة تنفيذ قرارات التطوير "أعلاه" الذي ينشده المسؤولون. وهذا ما يترتب عليه ظهور الكثير من العوائق والعقبات التي تحد من مسيرة تلك "الحركة التطويرية" ... وهذا أيضا يستوجب أن تكون هنالك هيئة عليا في كل مؤسسة مهمتها الرئيسية متابعة تنفيذ كل القرارات التطويرية داخل المؤسسة وفق أولويات محددة مسبقا وخطة زمنية قابلة للتنفيذ، ومعايير أداء قابلة للقياس تجنبا لتحول تلك القرارات إلى "أوراق محفوظة في ملفات يُغطيها الكثير من الغبار" ومصروفات باهظة في ميزانية المؤسسة!.

حدثني أحد الاستشاريين الأجانب، والذي يعمل في شركة استشارية عالمية، انه قد كُلف بإدارة وقيادة فريق عمل إعادة هيكلة إحدى المؤسسات في الدولة، وعندما بدأ في تقييم الوضع الحالي وجد انه قد سبقه، إلى هذا العمل ثلاث شركات استشارية وأنها جميعها قد خلصت إلى نفس التوصيات المتعلقة بإعادة الهيكلة إداريا وماليا...ولكن لم يتم الأخذ بها وذلك للتغيير المستمر في قيادات هذه المؤسسة،

حيث لم يستمر أي رئيس سابق في منصبه أكثر من سنة!!! وعليه، فعمل هذا الفريق الاستشاري كان بالنسبة لهم أقل جهدا ووقتا... ولكنه بالتأكيد الأكثر كلفة...آخذين في الاعتبار الارتفاع المستمر في تكلفة الشركات الاستشارية الأجنبية!!!

وطالما الأمر يبدو وكأنه ممارسة موروثة قيادةً بعد قيادة في تلك المؤسسة...لم يكن غريبا أن الرئيس الجديد لهذه المؤسسة لم يأخذ بتقرير الفريق الاستشاري الخاص بزميلي الأجنبي! ربما لاعتقاده، انه لم يأت بجديد...!

وفي ظل هذا التزعزع القيادي...والتخبط الاداري... لم يكن غريبا على المستشار الأجنبي أن يُعلق ساخرا "لا أعلم لماذا انتم العرب لا تثقون في بعضكم البعض...وتبحثون دائما عن الحلول المكلفة I don't why you Arabs don't trust each other & always search for other expensive solutions"

فهل لنا أن نتساءل ...كم عدد المؤسسات التي تكلفت بالميزانيات الضخمة لإعادة هيكلتها وتطوير أنظمتها الداخلية، ولكنها للأسف أصبحت مجرد "حبر على ورق" بعد تغيّر قيادتها، إما لعدم اقتناع "الخلف بما فعله السابقون أو لعدم اكتراثهم بالأصل ... بأي تطوير أو تغيير! أو ربما لعدم توافق التغيير المُقترح مع توجهاتهم الشخصية!!!

ثالثاً: تعقيد الإجراءات الإدارية والبيروقراطية المتبعة في تنفيذ تلك الإجراءات مما يؤدي إلى تعطيل العمل وتأخر الأداء وسوء الإنتاجية. فالبيروقراطية أصبحت سبيلا ومنهجا يتبعه بعض ضعاف النفوس من الموظفين لممارسة التسيب والتخاذل في أداء الواجب وهذا الأمر بالتأكيد يعود إلى عدم وضوح المهام وتحديدها وعدم وضوح الأنظمة والإجراءات المتبعة وجهل المواطن/المقيم بتلك الأنظمة وهذا يتطلب اتخاذ الكثير من القرارات الخاصة ببعض الكوادر الجامدة أو المعطلة "فكريا" ليس فقط في تدريبهم وإعادة تأهيلهم في كيفية خدمة العميل أو "تحليل راتبهم"... وإنما الأكثر أهمية إعادة تذكيرهم بمبادئ الإسلام حول "إتقان العمل"، والتي لا يكادون يذكرونها إلا في شهر رمضان أو في الحرم المكي وفي أحسن الأحوال يوم الجمعة، وفي جميع الأحول تكون "الوظيفة العامة" مُعطلة!!!

فعلى سبيل المثال... قامت إحدى المؤسسات، مُستعينة، بأكثر الشركات الاستشارية العالمية خبرة وكلفة، بإعادة هيكلة أنظمتها... ولكن تعقيد وطول وتأخر إجراءات التنفيذ، على الرغم من أتمتة جزء كبير منها، أدى إلى "ضياع" الاستثمار في إعادة هيكلة المؤسسة! إذ لم يتم تدريب الموظفين بما يؤهلهم للبدء في تنفيذ التطويرات المعتمدة بشكل فعّال وكفء... وإنما تم الاكتفاء بخبرة الفريق الاستشاري في التخطيط متجاهلين التنفيذ والمتابعة! بل إن العدد القليل جدا من الموظفين ممن تم تدريبهم...تركوا العمل إما بحثا عن بيئة عمل أكثر تطورا وتنافسا أو استجابة "لمغريات عمل" أكثر جذبا في ظل "حرب شرسة للكفاءات" لا نهاية لها! من ناحية أخرى، فقيادة المؤسسة اعتمدت المركزية في صنع القرار، على الرغم من استناد خطة التطوير المعتمدة على اللامركزية!

فمثلا ظل المراجع يحتاج إلى أكثر من توقيع...بين أكثر من مكتب وموظف...لانجاز معاملة ما... على الرغم من إمكان الموظف المسؤول انجازها في اقل من ساعة زمن... بفضل نظام اوراكل Oracle غير المُفعّل في المؤسسة! علاوة على غياب الأدوار وعدم وضوح المسؤوليات سواء للموظفين أو الإدارات بشكل عام، فكل الإدارات تقوم بمهام الموارد البشرية من تعيين وتدريب، على الرغم من اختصاص إدارة الموارد البشرية بتلك المهام! وكل الإدارات تقوم بمهام العلاقات والاتصالات الخارجية...على الرغم من تعيين فريق عمل جديد لإدارة الاتصالات الخارجية للمؤسسة! كل ذلك بسبب ... عدم تفعيل التوصيف الوظيفي للموظفين...و "تعنت" مدير كل إدارة وإصراره على أن يكون "المدير الشامل" الصالح لكل زمان ومكان!!! والنتيجة...تعقد الإجراءات الإدارية وتفاقم البيروقراطية وضعف الأداء العام للمؤسسة... والأهم ... ضياع أموال الدولة!

رابعاً: غياب أو ضعف الرقابة الإدارية الفاعلة فمن البديهي أن قلة المحاسبة وضعف المتابعة تؤديان إلى خلق مثل هذا الخلل الإداري وبالتالي تدني مستوى الأداء. والمراقبة الإدارية الحالية على المستوى العام أو على مستوى كل مؤسسة محدود جدا وتفتقر لآلية "المحاسبة والتطوير"، حيث يقتصر الأمر على معاقبة "المقصرين والمتقاعسين عن العمل" بالإنذار الشفهي أو بالحسم من الراتب في أحسن الأحوال في المؤسسات التي تطبق معايير منهجية للمحاسبة والمسئولية ... بينما المفترض أن تقوم تلك الأجهزة الرقابية بدور وقائي أكثر فاعلية كأن تقوم مثلا بدراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك القصور وبالتالي اقتراح الحلول المناسبة له ....

وهذا يدفعنا بدوره إلى التساؤل عن الدور الذي تقوم به "وحدة التدقيق الداخلي" في مؤسساتنا من ناحية؟ وهل إجراءات المحاسبة، في حال توفرها وتطبيقها في مؤسساتنا، هي إجراءات علاجية تنتظر وقوع الخلل ليتم اتخاذها فقط بعد وقوعه أم إجراءات وقائية يُفترض فيها تقليل فرص وتكرار وقوع الخلل الإداري؟

فالمتأمل لحال إجراءات المراقبة الداخلية في أغلب المؤسسات يجدها تنحصر في الرقابة على "حضور وانصراف" الموظفين وسلوكهم الوظيفي أثناء العمل، دون رؤسائهم طبعا!

وأذكر، في هذا المجال، انه قد تمت معاقبة احد الموظفين "لتسيبه" الوظيفي حيث كشفت كاميرا المراقبة للادارة التي يعمل بها أنه يحضر صباحا لبصمة الحضور ويغادر عمله ثم يعود مع نهاية الدوام للبصمة مرة أخرى... وعندما تم تحويله للتحقيق ذكر انه لا يوجد أي عمل يكلف به من قبل رئيسه في العمل...في الوقت الذي كان يمر بها بظروف عائلية! وعندما تم استجواب رئيسه...أبدى استغرابه: "لقد ظننته في إجازته السنوية"...

ونظرا لعلاقته الشخصية المقربة من رئيس المؤسسة...فقد "فلّت" "كالشعرة من العجين"!! وطبعا تم توقيع الجزاء القانوني على الموظف... وليس رئيسه! فالقانون لا يحمي "المتغافلين" من أمثال هذا الموظف... ولكنه بالتأكيد يحمي "المقرّبين" من أمثال هذا المدير!!!

نأمل من الأجهزة الرقابية في مؤسساتنا كوحدة التدقيق الداخلي أن تقوم بإعداد التقارير الشاملة عن كل مؤسسة وعن الأداء العام لها لتقديمه إلى الوزير/رئيس المؤسسة حتى يتضح "لكل راع" موطن/مواطن الخلل في وزارته وبالتالي يمكن له معالجته.



إن غياب وضعف الرقابة الإدارية تؤديان إلى تضاعف الخلل الإداري

هل تقتصر آليات المحاسبة على الإنذار الشفهي والخصم من الراتب في أحسن الأحوال؟

هل المحاسبة على التقصير إجراءات علاجية أم وقائية في مؤسساتنا؟

ما دور وحدة التدقيق الداخلي في هذه المؤسسات؟

ويمكن حصر أشكال الخلل الإداري حسب الممارسات الخاطئة المقصودة لموظفي المؤسسات، وأسوة بألوان الكذب المتعارف عليها، في الأشكال التالية:

١. الخلل الإداري الأبيض: ويعني أن هناك اتفاقا تاما من قبل الطرفين (الموظف العام: الموظف/المسؤول في المؤسسة والمواطن/المقيم (المراجع/المستفيد) على تقبل واستحسان العمل أو التصرف المعني (الخلل الإداري). فمثلا، تعقيد الإجراءات الإدارية وبطء الروتين أو البيروقراطية قد تدفع ببعض المواطنين/المقيمين إلى استخدام الأساليب غير المشروعة "تنظيميا" من اجل الحصول على خدمة ما أو انجازها بأقل جهد أو كلفة. وعليه يلجأ كلا الطرفين إلى وسائل " الخلل الإداري الأبيض" باعتباره

"لا ضرر ولا ضرار" بالمصالح الأخرى من وجهة نظرهم!!! كانجاز معاملة في وقت قياسي، إلغاء غرامة مالية، الإعفاء من دفع رسوم ما..

٢. الخلل الإداري الأسود: ويشير إلى اتفاق الطرفين التام (الموظف العام: الموظف/المسؤول) في المؤسسة والمواطن/المقيم (المراجع/المستفيد) على إدانة عمل أو تصرف سيئ معين. فقيام الموظف العام في المؤسسة بممارسات إدارية ومالية مخالفة للقانون ونصوصه بهدف تحقيق مكاسب شخصية بعيدا عن المصلحة العامة كتلك المتعلقة باختلاسات ونهب المال العام أو الحصول على أموال المؤسسة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة كالرشاوى وإقامة مشروعات وهمية بهدف الاستفادة من مناقصات المؤسسة وغير ذلك مثل منح الامتيازات والتسهيلات لبعض الموظفين/المواطنين وحرمان البعض الآخر منها دون الاستناد إلى أسس وقواعد موضوعية أو إلى سياسة معينة.... جميعها يعتبر من أشكال الخلل الإداري المرفوض بتاتا بين الطرفين ويعد خرقا "قانونيا" لابد من المحاسبة عليه!

٣. الخلل الرمادي : ويحلو لي تسميته بالخلل الرمادي لعدم إمكانية احتسابه على أي نوع من النوعين السابقين ، وذلك بسبب غياب الاتفاق من عدمه حول عمل أو تصرف معين بين الطرفين (الموظف العام: الموظف/المسؤول) في المؤسسة والمواطن/المقيم (المراجع/المستفيد) . وقد يشمل هذا "الخلل الرمادي" مظاهر عدة كتلك الناتجة عن خدمة "الواسطة ذات الخمس نجوم" للأقارب والأصدقاء والمتمثلة في تجاوز الإجراءات المتبعة أو التغاضي عن بعض الشروط أو تقديم تسهيلات في حال انجاز معاملة ما!!! فهي ليست بمظاهر "خلل بيضاء" يمكن اعتبارها خرقا تنظيميا باتفاق الطرفين... وليست بمظاهر "خلل سوداء" يمكن إدانتها قانونيا!! فهي مقبولة اجتماعيا، بل وتنظيميا ولا تشكل خرقا قانونيا وان كانت تعتبر خرقا بقيّم وأخلاقيات العمل!!!

الدرس المستفاد...

إن الخلل الإداري في أداء المؤسسات وبالذات الحكومية منها يعد داء عضالاً ينخر جسد الدولة فيهدر قواها ويبدد ثرواتها ويؤخر مسيرتها التنموية وهذا ما يستوجب السعي لإصلاح ذلك الخلل قبل أن يستفحل...ويتحول إلى ممارسات متأصلة في مؤسساتنا... إن لم نستأصل جذوره.

إن الإدارة التي لا ترى إلا بعيونها ولا تسمع إلا أصواتها..... هي في الحقيقة لا تسمع ولا ترى شيئا... نسأل الله أن يلبسها ثوب العافية!!!

الهم السابع

تقييم الأداء الوظيفي ...

أداة للتطوير أم سياسة "للعصا والجزر" أم حالة "مزاجية"؟!

إن كنت مديرا أو رئيسا... فتذكر أن هناك دائما طريقة أفضل للتعامل مع فريق عملك وتقييم مستوى أدائهم... فابحث عنها... لتتمكن من الاستمتاع بقيادتك...



يعيش أغلب الموظفين فترة من السنة حالة من التوتر بسبب ما يُعرف بنظام تقييم الأداء الوظيفي. ويترقب الكثير منهم نتيجة تقييم أدائهم السنوي من قبل مدرائهم. ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي من أهم الوظائف التي تمارسها أي مؤسسة لموظفيها ليس من باب ضبط الأداء فقط وإنما الأكثر أهمية من باب تطويره وتنميته وربطه بالأداء العام للمؤسسة نفسها. ففلسفة النظام مستندة على مبدأ "التقويم والتطوير" وليس "التقييم وتصيد الأخطاء".

ونظرا لأهمية أداء الموظفين وانعكاساته الايجابية أو السلبية على نمو المؤسسة، فقد ارتبطت كفاءة أداء الموظف بعلاوته السنوية ومن ثم بترقيته، ومن هنا جاءت نُظم تقييم الأداء كوسيلة لتحفيز الموظفين على الأداء المتميز وخلق بيئة عمل صحية لتشجيع روح التنافس بين الموظفين.

وفيما يتعلق بعملية تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي، فان معظم نظم الموارد البشرية المطبقة حاليا في الدولة بما فيها قانون الموارد البشرية الحكومي حددت أسس ومعايير واضحة لتقييم الأداء كما اشترطت أن يكون التقييم الوظيفي للموظف مُعلنا بحيث يتم إشراك وإطلاع الموظف عليه منذ بدايته بوضع الأهداف المشتركة والتواصل معه بالتغذية المستمرة بل وتوقيعه على ما جاء في "لقاء التقييم السنوي"... كما أنه من حق الموظف الاعتراض على ما يراه أخلالا بحقوقه. إلا أن هذه الإجراءات تظل "حبرا على ورق" على رفوف وأدراج بعض المدراء الذين ما زالوا يتعاملون مع الوظيفة العامة بتبعاتها وكأنها "ملكية خاصة" لهم وبما يتناسب مع نظمهم وقوانينهم العالقة في أذهانهم فقط وربما بما يتماشى مع مزاجيتهم!!!

فما زلنا نرى الكثير من المدراء "المثقفين في عُرفهم" وممن لا يفقه شيئا من عملية تقييم الأداء الوظيفي إلا اللقاء "اليتيم" الذي يعقده آخر السنة من أجل تطبيق وممارسة "عُقده النفسية" على الموظف "الضحية"... وهناك من يقع تحت تأثير المعايير الإحصائية بشدة فيُفضل تحديد "سقف" شبيه بالمنحنى الإحصائي لعدد الذين يستحقون تقديرا معينا كالامتياز مثلا بغض النظر عن المعطيات الأخرى لأداء موظفيه!

وما أكثر الحكايات التي سمعناها وشاهدناها عن المدير "المزاجي" والذي يدعو له موظفيه باعتدال مزاجه في فترة التقييم وان يكونوا ممن "يرضى عنهم ويتقبلهم القبول الحسن"...!!!

وقد عملت لفترة قصيرة مع الأستاذة "دلال" ولكنها كانت فترة كافية لأفهم مزاجها الصعب وأشعر بالشفقة عليها... والشفقة لفريق عملها...!! إذ كانوا يستعينون بمساعدها الإداري "للاطمئنان" على مزاجها لتأدية مهام العمل في أيام العمل العادية...أما أثناء فترة التقييم...فتلك حكاية أخرى...!!! إذ

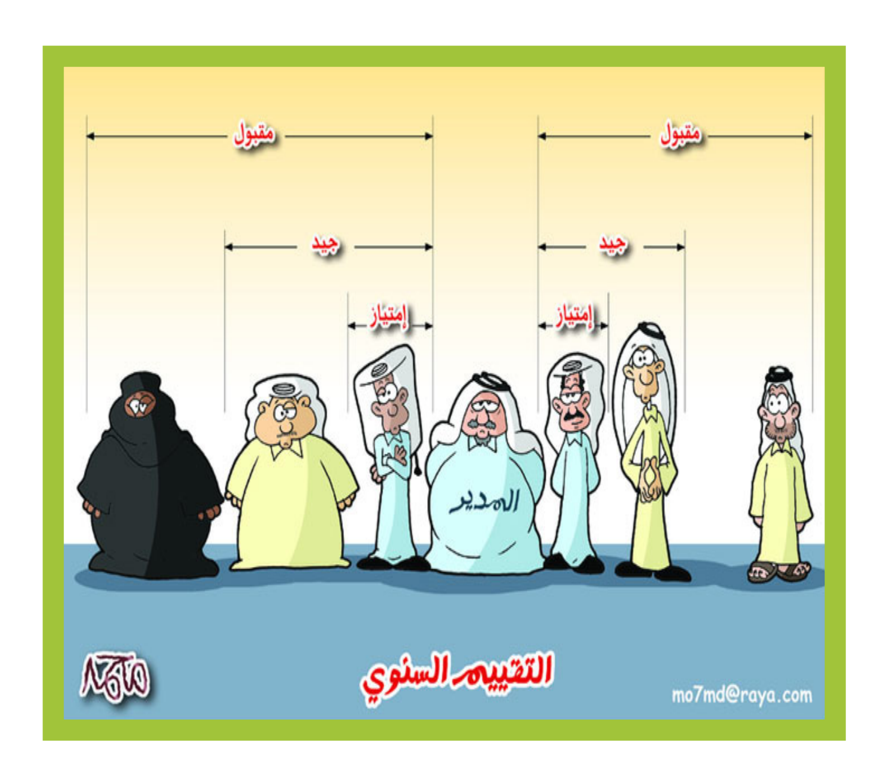
يتعين عليهم التحول إلى أخصائيين سيكولوجيين ...بل والاستعانة بأهل الشأن والاختصاص من أجل القدرة فقط على استيعاب وفهم مزاجها "الثوري المتقلب" وتجاوز هذه المرحلة...دون آلام تُذكر...إذ إنهم اعتادوا اجتياز هذه المرحلة إما "بتظلم" الموظفين ...دون أذان صاغية...أو "تهميش وتطنيش" من تظّلم إلى أن "يطفش" بنفسه...أو في أسوء الأحوال...إنهاء خدمات من يمكن لها ذلك!

بل سمعنا عن البعض من المدراء "المتعالين" الذين يقومون بتقييم موظفيهم "غيابيا" والاكتفاء بإرسال نسخة من التقييم إلى الموظف ذي العلاقة عن طريق المراسل! وهنا قد تدخل العواطف والميول الشخصية نحو الموظفين في تحديد من "يحبهم" ومن "لا يحبهم" سعادة المدير المقيّم!

وأذكر هنا السيد "أُفّ" كما كان يحلو لموظفيه أن يطلقوا عليه تهكما فيما بينهم لكثرة تأففه من عمل وأداء موظفيه وعدم اقتناعه ورضاه عن أي شيء! فالسيد "أفّ" أعتاد أثناء فترة التقييم الجلوس والحوار "فقط" مع من هم على "شاكلته" من الموظفين...أمّا البقية من الموظفين...فهو من التعالي والغرور ما يمنعه أن يوفهم حقهم الوظيفي في ساعة من الحوار الهادف...ويكتفي بإرسال تقييمهم اليكترونيا للإطلاع عليه فقط دون إعطائهم فرصة للتعقيب...ومن لم يعجبه..يرفع له شعار "الرجاء عدم الإزعاج" حتى بلغ السيل الزُبى بموظفيه وأعلنوها صارخين "أُففففففف" !

بل المُضحك المُبكي سمعنا عن مدراء من "أصحاب الذمة!" ممن يُقّيمون موظفين في "إجازة بدون راتب أو مرضية" طويلة وكأنهم على رأس عملهم والعجب أن البعض منهم يحصلون على تقدير امتياز على أداء لم ينجزوه بالأصل بل وترقية لدرجة مالية لم يطالبوا بها بالأصل!!!

ويُخبرني في هذا الشأن أحد مديري الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الخدمية أنه قد اعتاد استلام كشوف تقييم أداء موظفي إدارة ما وقد لاحظ انه من بينها أسم موظفة في إجازة بدون راتب منذ سنوات...وقد حاول مرارا وتكرارا شطب اسمها من المستحقين للعلاوة السنوية ...ولكن محاولاته كانت تبوء بالفشل بخروج مدير الإدارة المعني من مكتب رئيس المؤسسة مبتسماً! وقد ظل الحال على ما هو عليه حتى تم التحّول إلى التقييم الاليكتروني وسقط أسم الموظفة، تلقائيا، وبسلطة الحاسوب، من كشف التقييم...! فانتبه المدير إلى أن اسم "قريبته" غير موجود.. فاخذ يطالب بحقوق موظفيه مرة أخرى مع الرئيس...ويشتكي أنه ليس من حق إدارة الموارد البشرية التدخل في تقييمه لأداء موظفيه...ولكن باءت محاولته هذه المرة بالفشل...فالحاسوب لا يتعامل مع بياناته بالمحسوبية والواسطة!!!



- فلسفة نظام تقويم الأداء مستندة على مبدأ «التطوير» وليس «تصيد الأخطاء»
- نظام تقييم الأداء وسيلة لتحفيز الموظفين على الأداء المتميز وخلق بيئة عمل صحية لتشجيع روح التنافس بين الموظفين
- ولكن... البعض من المدراء لا يفقه هذا النظام إلا «اللقاء اليتيم» وفقا لمعايير شخصية... والنتيجة:

أما تقييم شكلي

أو تقييم صامت

أو تقييم مزاجي!

وعليه، فالنتيجة الطبيعية أن عدم وضوح التوقعات بين الموظف و مديره و غياب أهداف محددة مسبقا لإنجازات الموظف السنوية، إضافة إلى وجود تصور عام لدى كثير من الموظفين بأن أداءهم في العمل يستحق أعلى التقييمات لعدم وجود أي تغذية مرتجعة من قبل مدرائهم تشير صراحة إلى ضعف مستوى أدائهم .... كل ذلك يمثل "بيئة خصبة" للوصول إلى حالة سخط شبه عامة من تقييم الأداء السنوي بين الموظفين.

واليكم تحليلا سريعا "لبعض وليس أغلب" نظُم تقيّيم الأداء في مؤسساتنا، حسب ما يتم تطبيقه من قبل المدراء على الرغم من توحيدها في أغلب الأحيان!:

١. **تقييم "شكلي"** يتخذ مؤيدوه من أغنية فيروز "زوروني كل سنة مرة" شعارا لهم ويحفظونه عن ظهر قلب ويراعون فيه مبدأ المساواة بشكل يفوق ما يطالب فيه ممثلو حقوق الإنسان، انطلاقا من مبدأ تكافؤ الفرص حسب ما نص عليه القانون الدولي والدستور!!! فيتساوى لديهم من يعمل بمن لا يعمل حتى تصل الإدارة إلى نتيجة مفاداها أن ٩٩,٩٪ من الموظفين في تلك الإدارة قد حصلوا على تقدير امتياز!

وفي هذا النظام من التقييم تنعدم المتابعة المهنية أو التغذية المرتجعة لأداء الموظف والذي لا يكاد يجتمع بمديره لمناقشة تطور أو قصور أدائه، وليس الروتين اليومي، إلا في نهاية العام في لقاء قد لا يتجاوز عشر دقائق في أحسن الأحوال، ووفقا لنموذج "بسيط جدا يكاد طالب الإعدادية يتجاوزه" ولا يتجاوز الصفحة الواحدة والمفترض فيه تقييم أداء سنة بأكملها! وقد يتحجج المدير من أنصار هذا النظام انه واثق بقدرات موظفيه و أنه يعرفهم تمام المعرفة، وانه ليس بحاجة لمقابلتهم في لقاء خاص...فمناقشات العمل مستمرة طوال العام.... وشتّان بين مناقشات العمل الروتينية ومناقشات الأداء التقييمية!!!

٢. **تقييم "صامت"** حيث يلجأ المدير من أتباع هذا النظام إلى التزام "الصمت الاختياري"، كما يسميه الخبراء النفسيون، باعتبار السكوت ذهبا في حينه!!! فلا يكلف المدير من أنصار هذا النظام نفسه بمتابعة أداء الموظف أو حتى إبلاغه بأي ملاحظات عن انخفاض أدائه أو حتى لفت انتباهه لأي قصور ليس من باب الثقة المُطلقة كما في النظام الشكلي بل "لحاجة في نفس يعقوب!" قد تتضح لاحقا وقت التقييم السنوي! عندها ينطق المدير "كُفرا" بعد أن سكت "دهرا" فينهال على الموظف بسيل من الانتقادات اللاذعة غير المتوقعة! ويبدأ في المحاسبة عن وعن ... والسؤال عن وعن ... وحينها يدرك الموظف "الضحية" أن "السكوت الذي كان يوما علامة الرضا" كما تعود عليه مسبقا... تحول إلى قطع لرزقه بتخطيط مقنن!.

٣. **تقييم "مزاجي"** يلتزم فيه مؤيدوه بمعايير النظام الموضوعية والحيادية بقدر التزامهم بأهوائهم وعلاقتهم الشخصية مع الموظفين فهو قد يكون "شكليا" حينا وقد يكون صامتا" حينا آخر وقد يكون بين البينين حسب "مزاج سعادة المدير"..! وقد يتحول المدير من مؤيدي هذا النظام إلى الحالة "المرضية غير السوية" عندما يمنح التقييمات الجيدة لمن يحابي ويتملق من "شلته" المعروفة والمرفوع عنها القلم ممن لا يجوز التشكيك في إخلاصهم وكفاءة أدائهم! فيمنح أتباعه وشلته كافة الميزات والحوافز بدون وجه حق في الوقت الذي تُسلب فيه ابسط الحقوق من الموظفين "المغضوب عليهم" والذين يصبحون محاربين بمجرد تظلمهم من نتيجة التقييم...

وهنا يتحول المدير من اتباع النظام المزاجي إلى أن يصبح من "أنصار حقوق الإنسان مع شلة المنافقين" ومن "أنصار مبدأ العدالة والدقة في الثواب مع "المغضوب عليهم" فيتم حرمانهم من العلاوة السنوية وتأخير ترقيتهم سنوات عديدة ووضعهم في "القائمة السوداء!"... فإما أن يتم نقلهم لإدارات أخرى، أو ركنهم و"تهميشهم" إلى أن تأتي رحمة الوظيفة الأخرى أو" التقاعد المبكر".. أو عدالة السماء ...بعد حين!

الدرس المستفاد...

التقييم الشكلي والصامت والمزاجي للموظفين من قبل المدراء أمر غير مقبول... ولا بد من إرساء مبادئ وثقافة النزاهة والعدالة لا المحاباة والمساواة بين المدراء ... وإلا تحولت العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين إلى تصفية علاقات شخصية ومزاجية "كل حسب غايته" داخل نطاق الكيان المؤسسي!

إن كنت مديرا أو رئيسا... فتذكر أن هناك دائما طريقة أفضل للتعامل مع فريق عملك وتقييم مستوى أدائهم... فابحث عنها... لتتمكن من الاستمتاع بقيادتك..

الهم الثامن

التوطين... الحقيقة المؤلمة!

إن أردت أن تترك وراءك أثرا طيبا يوما ما عندما تترك المؤسسة التي كنت تديرها... فاجعل التوطين إحدى أولوياتك وأبحث عن من يحل مكانك عند تركك له... وربما حلّ مكانك عشرات الموظفين ممن كانوا يعملون تحت قيادتك...



على الرغم من أن ما سأتحدث عنه موضوعا خصبا ، بل ومُستهلك، من قبل الإعلام المحلي والأكاديميين والباحثين والمهتمين وصناع القرار والكتّاب في كل وسائل الاعلام وبالذات الإعلام الاجتماعي، إلا أن معالجتي للموضوع قد تختلف قليلا وذلك لكوني قد عايشت هذه "الحقيقة" لفترة من الوقت حتى تمكنت من الإطلاع، عن قرب وكثب، على بعض من جوانبها المتداخلة واستوعبت قراءة ما بين السطور...جيدا..

لا أدعي إني أصبحت خبيرة في التقطير، ولكني أؤ كد لكم أن موضوع التقطير أصبح من أولويات عملي المهني. لم تتح لي الفرصة لاكتساب هذه الخبرة من خلال عملي في مجال الموارد البشرية فقط، وإنما الأكثر أهمية من خلال تواصلي مع العديد من مديري وممارسي ومهنيي الموارد البشرية القطريين والعرب والأجانب في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، وفي مؤسسات الخدمة المدنية والنفط والغاز والتصنيع والاستثمار في قطر ودول مجلس التعاون على حد السواء.

واسمحوا لي قبل أن أبدا في عرض "الحقيقة المؤلمة" للتقطير، أن أؤكد لكم بان ما ستقرؤونه لا يمثل دراسة أكاديمية علمية قائمة على البحث والتحليل، وإنما يمثل وجهة نظري الشخصية التي تراكمت على مدار السنوات الماضية، كما يمثل انعكاسا لمشاهدات لأحداث واقعية وملموسة عايشتها بنفسي وتمثل الجانب الآخر من التقطير...



فإليكم "الحقيقة المؤلمة" للتوطين... على الأقل كما أراها من منظاري الخاص...

فلنبدأ أولا بتعريف كلمة التوطين؟

فالتوطين كلمة مشتقة من اسم الوطن، والوطن بدوره يعني التأصيل، والتأصيل يعني الانتماء والولاء، وكلا المعنيين يعبران عن حالة دائمة، أو عقد دائم، بين المواطن ووطنه، وليست حالة عابرة تنتهي بانتهاء المصلحة المشتركة، ومن هنا ظهر مصطلح التقطير ليعبر عن التوطين في قطر، كما في الدول المجاورة، وارتبط مباشرة بالقوى العاملة أو توطين سوق العمل، إن صح التعبير...بمعنى التوظيف.

لقد أولت حكوماتنا وعلى الأخص في دول الخليج العربية الاهتمام بتوطين وظائف القطاع العام ومن ثم القطاع الخاص منذ عقود ماضية وذلك إدراكا للدور الاقتصادي الذي يجب أن يلعبه المواطن في نهضة بلاده الاقتصادية.

فقد تمّ رسم الخطط ووضع القوانين والتركيز على الاستثمار في المواطن باعتباره، حسب نظرية رأس المال البشري، عنصر وأساس تحقيق وضمان استدامة أي تنمية اقتصادية. وقام قطاع النفط والغاز، باعتباره دعامة الاقتصاد القطري، بقيادة ومبادرة خطة التقطير منذ عهد الثمانينات وخصص له الموارد المالية والبشرية الهائلة لدعمه وضمان تنفيذه بالكفاءة والفعالية المطلوبتين. ومع بروز الألفية الجديدة، أصبح الاستثمار طويل الأجل في المواطن القطري ضرورة مُلحة أفرزتها متطلبات عصر العولمة والاقتصاد المعرفي، والذي بدوره انعكس في العديد من الخطوات التصحيحية في قطاع التعليم العام والجامعي في قطر.

ولكل ما سبق، أصبح موضوع التوطين موضوعا خصبا لصُناع القرار وللإعلام والمؤسسات التعليمية والتدريبية والاستشارية، وأقيم العديد من المؤتمرات والمنتديات والمناظرات وجلسات العمل وحلقات النقاش وورش العمل لمناقشة تفاصيل هذا الموضوع. ، فمنهم من ناقش متطلبات وتحديات التوطين، ومنهم من ناقش عوامل نجاح التوطين ووضع حلولا لهذه القضية، ومنهم من ناقش وقائع حصلت لبعض المواطنين كما في الإعلام المحلي بكل وسائله، بل وامتد النقاش بين المواطنين إلى أماكن عملهم ومجالسهم حتى أصبح "همّا" للمواطن القيادي في مراكز صنع القرار وللمواطن العادي الباحث عن فرصة للعمل أو حل لمشكلته في النمو والتطوير المهني!

وفي بداية الأمر، كان تقطير القطاع الحكومي هو الشغل الشاغل لأصحاب القرار حتى تحقق لهم نسبيا ما خططوا له ووصلوا إلى نسب معقولة، حيث بلغت نسبة القطريين ٤٤,٥٪ في مؤسسات القطاع الحكومي والعام و ٤٧٪ في قطاعي التعليم والصحة مع ملاحظة أن تمثيل القطريين في الوظائف الإشرافية والمهنية والفنية لم يتجاوز ٤٪ (مسح القوى العاملة بالعينة، جهاز الإحصاء ٢٠٠٧).

وقد يُعارض البعض، وعلى الأخص صناع القرار، أن هذه الإحصائيات قديمة وانه قد تم تحديثها بفعل دخول المزيد من القطريين إلى سوق العمل الحكومي والعام خلال الأعوام المنصرمة. فإذا جادلناها بحقيقة أن إجمالي خريجي جامعة قطر (قطريين وغير قطريين) في العام الأكاديمي (٢٠٠٩) هو ١٢٨٢ خريج، وان نسبة متوسطة من الخريجين القطريين قد انخرطوا بالعمل الحكومي والعام لاعتبارات سوق العمل التنافسية وعلى الأخص في القطاع الخاص، المملوك جزئيا للدولة، والذي بات يعمل على جذب و"اقتناص" القطريين للعمل به وفقا لقوانين محفزة وعادلة وبيئة عمل مشجعة للابتكار والنمو والتقدم من خلال خطط مهنية وخطط إحلال واضحة لهم تماما، فهل يمكن لنا القول إن نسبة القطريين في كلا القطاعين الحكومي والعام قد ارتفعت إلى ٥٠٪ افتراضا!!!

من ناحية أخرى، من الملاحظ أن قطاع النفط والغاز، والذي أخذ على عاتقه مبادرة التقطير منذ الثمانينات، ما زال يعاني لبلوغ نسبة ال ٥٠٪ التي وضعها كهدف استراتيجي منذ ثلاثة عقود!!

فإذا كان هذا هو حال القطاعين الحكومي والعام (والذي غالبا ما تملكه الدولة جزئيا) والنفط والغاز كقطاعين داعمين رئيسيين للتقطير ماديا ومعنويا، فما هو الحال في القطاعات الأخرى.. كالخاص وبالذات المصرفي مثلا!!!

السؤال الذي يطرح نفسه:

هل نجحت كل الجهود السابقة عبر العقود الماضية في تقطير ٥٠٪ من الوظائف في سوق العمل بشكل عام؟



بعد ثلاثة عقود من البدء في خطط وبرامج التقطير...

- ✓ ما زال قطاع النفط يصارع من اجل بلوغ نسبة ال ٥٠٪!
- ✓ ما زال القطاع الخاص يتحجج لبلوغ ال ٢٠٪!

فأين ذهبت كل تلك الجهود؟ أين الخلل؟ وما الذي نفتقر إليه؟

إن المؤسسات العاملة في قطر بغض النظر عن طبيعة نشاطها الاقتصادي وملكيتها، شأنها في ذلك شأن الدول المجاورة، قادرة على توفير فرص عمل غير محدودة بفعل مشاريع التطور الاقتصادي والاجتماعي المتواصلة وبما يستوعب مئات الآلاف من العمال سنويا (قطري، وعربي وأجنبي) حسب تصريحات خبراء القوى العاملة في هذا المجال. والسؤال الأكثر تداولا للنقاش، في هذا الإطار، بين المواطنين: ألا تستطيع هذه المؤسسات أن تستوعب النسبة الضئيلة من القطريين والذي يزعم بعض خبراء السكان في المؤسسات الدولية أنها لا تتجاوز ١٢٪ من إجمالي السكان.؟

أصابع الاتهام قد تشير هنا إلى ضعف دور المؤسسات التعليمية التي لم تستطع رفد سوق العمل بما يحتاج إليه من كوادر، ولكن هذا اتهام مردود عليه، فالكل يشهد بالقفزة النوعية التي حققتها المؤسسات التعليمية، وبالذات الجامعية، كما ونوعا، والتي أفرزت لسوق العمل الكثير من المواطنين الحاصلين على المهارة المهنية في مجال المال والأعمال والتكنولوجيا قبل العلم ذاته.

فالمؤسسات التعليمية أصبحت تُدرك أنها لا تعمل بمعزل عن متطلبات سوق العمل والاقتصاد وان ضمان جودة مخرجاتها يتطلب التطور المستمر... كما أن استراتيجية الدولة، متمثلة في القيادة الرشيدة والجهاز الحكومي ورؤية قطر ٢٠٣٠ بشكل عام، وتوجهها واضح تماما، فهي تسعى إلى تحقيق التنمية الشاملة في مختلف القطاعات بما يحقق الخطط الطموحة والأهداف الإستراتيجية ويحافظ على عملية التواصل مع العالم الآخر والمطلوبة في ظروف التنمية العالمية. فنحن نبقى جزءا لا يتجزأ من الاقتصاد العالمي كما أننا نسهم في رفد هذه البقعة من العالم باستثمارات حقيقية تحقق التوازن وتعمل على توسيع هذا المد النهضوي. كما أن قطاع النفط والغاز، قائد مبادرة التقطير، لم يتوان عن دعم وتشجيع المتميز والكفء من القطريين.

إذن أين الخلل؟ وما الذي نفتقر إليه ؟؟

لا تكمن المشكلة في التخطيط أو تخصيص الموارد المالية والبشرية أو سن القوانين والتشريعات، وإنما يكمن الخلل في التنفيذ والمتابعة والتقييم. وإليكم بعض "الحقائق المؤلمة" عن تنفيذ التقطير:

١. تحديد معنى التوطين أو التقطير.. فالتقطير لا يعني التوظيف واحلال المواطن محل غير المواطن وانما هو مفهوم وتطبيق وممارسة ابعد ما تكون من التوظيف. أذ يجب أن يُبنى التقطير على مفاهيم التطوير والنمو الوظيفي المستمر للموظف القطري في الوظيفة من خلال لوائح وسياسات مرنة ومتغيرة للموارد البشرية تُدعم الاستثمار طويل الأجل لنمو الموظف القطري من خلال خطط التدريب والتطوير والاحلال الوظيفي.

٢. تشتت الجهود المبذولة في تخطيط وتبني التقطير فتارة هو مسؤولية وزارة العمل وتارة أخرى هو مسئولية الأمانة العامة لمجلس الوزراء ناهيك عن خطط التقطير الخاصة بكل قطاع كالنفط والغاز والبنوك والتأمين والمؤسسات الأخرى كل على حده، الأمر الذي انعكس بدوره سلبا في تعدد الخطط وتداخل التوجهات المستقبلية وعدم وضوح الرؤية لا للقائمين على تخطيطها ولا للقائمين على متابعة تنفيذها.

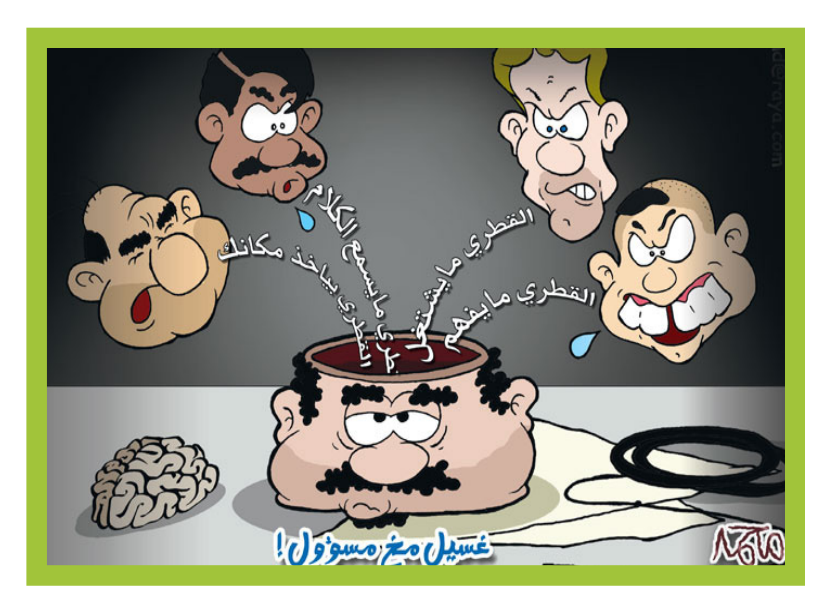
إن توحيد الجهود في جهة مركزية واحدة من شأنه أن يعزز ليس فقط التخطيط المنهجي، وإنما الأكثر أهمية المتابعة والتنسيق والتواصل مع الأطراف المتداخلة وتقييمها وذلك في ضوء ربط التقطير برؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ وفقا لإستراتيجية طويلة المدى تستهدف أجيالا متعاقبة من أبناء وطننا. وقد استوعبت الدول المجاورة هذه الحقيقة وبدأت في توحيد جهودها على مستوى الدولة ككل وجعلها مركزية في جهاز تنظيمي واحد. فهل يُفترض خلق جهاز حكومي جديد مستقل للتقطير أسوة ببعض دول الجوار أم يتم إنشاء وحدة تنظيمية تحت وزارة العمل أم الأمانة العامة لمجلس الوزراء أم ماذا؟ وليس من المهم هنا أن يتم إصدار قانون للتقطير، الأهم هو الجهة المنفذة والمشرفة والمتابعة والمقيّمة!!

٣. عدم وجود أي دراسات تحليلية لعوامل نجاح/إخفاق أو تحديات تجارب التقطير في قطاعات ومؤسسات الأعمال في الدولة والتي من شأنها أن توفر تغذية مرتجعة منهجية للتطوير المستقبلي. فهل بالإمكان، مثلا، معرفة لماذا ما زال قطاع النفط والغاز يصارع من أجل تقطير ٥٠٪ من وظائفه على الرغم من مضي ثلاثة عقود على خطة التقطير الخاصة به!! وهل بالإمكان معرفة أسباب عدم قدرة القطاع الخاص أو المصرفي على بلوغ نسبة ال ٢٠٪ التي أقرها مجلس الوزراء منذ سنوات طويلة؟ فهل إعداد هذه الدراسات من مسؤولية المؤسسات المنفذة لبرامج التقطير كقطر للبترول مثلا أم وزارة العمل، أم الأمانة العامة للتخطيط التنموي أم جهاز تنظيمي جديد يعني بشئون الأبحاث والدراسات في المجتمع القطري؟ أم سنوكل الأمر برمته إلى خبير خارجي أو جهة استشارية خارجية؟

٤. عدم توفر إحصاءات دقيقة وقواعد بيانات عن فرص العمل المتاحة مصنفة حسب مسمياتها ومتطلباتها من المؤهلات والمهارات ومؤسسات العمل الراغبة. إن وجود مثل هذه الإحصاءات من شأنها أن تحل محل غياب التوجيه المهني career Counseling والأكاديمي - Academic counse ing لطلبة الثانوية والجامعة سواء قبل اتخاذ قرار تخصصهم الجامعي أو أثناء دراستهم أو حتى بعد تخرجهم أو حتى تسربهم من التعليم، لتحديد متطلبات سوق العمل من التخصصات والمهارات المطلوبة. وبالتأكيد نحن لا ننتقص من التوجيه الأكاديمي والمهني الموجود حاليا، ولكنه ما زال جهدا متواضعا وفي أدنى مستوياته ولا يتعدى توجيه "شخصي" لطالب الثانوية نحو التخصصات والشواغر

المتوفرة دون ربطها بشكل مهني ومحترف باحتياجات سوق العمل الفعلي وخطط الدولة الاقتصادية! فهل يفترض ان يقوم جهاز الإحصاء بهذه المهمة لوحده أم بالتعاون مع الجهات المعنية أم يتم إلحاقها بإدارة القوى العاملة في وزارة العمل أم الأمانة العامة للتخطيط التنموي كجزء من استراتيجية سوق العمل أم ماذا؟

٥. عدم تفعيل التشريعات والقوانين التي تحاسب المؤسسات، وعلى الأخص في القطاع الخاص، على الالتزام بنسبة التقطير. ولا يُخفى على وزارة العمل أن "بعض" هذه المؤسسات تقوم بتعيين العديد من القطريين مرغمة تحت ضغط التقطير وبهدف إرسال التقارير الرسمية والموثقة التي تثبت ذلك إلى إدارة القوى العاملة، وقبل أن يتم الموظف فترة الاختبار المقررة يقومون بإنهاء عقده بحجة عدم كفاءته! فمن سيكترث عندئذ إذا انخفضت نسبة التقطير من ٣٠٪ إلى ١٠٪؟؟؟ هل من مُراقب أو مُتابع؟ هل من مُحاسبٍ لهم؟ فمن يقوم بمتابعة تنفيذ خطط التقطير وتقييمها بشكل دوري؟ هل هي وزارة العمل أم الأمانة العامة لمجلس الوزراء أم "من أمن العقوبة أساء الأدب"!



الصورة النمطية عن الموظف القطري:

- ✓ كسول وغير منتج
- ✓ كثير التغيب
- ✓ كثير التأخير عن الدوام
- ✓ غير كفء/غير مؤهل
- ✓ يريد ان يصبح مديرا
- ✓ يفضل العمل في مكتب
- ✓ مكلف ويطالب بامتيازات عالية
- ✓ يبحث عن وظيفة سهلة

٦. عدم التزام وإيمان القائمين على تنفيذ برامج التقطير في المؤسسات بأهمية هذه البرامج كهدف وطني أولا وهدف مؤسسي ثانيا في تطوير كفاءات المواطنين وتعزيز إنتاجيتهم في أماكن عملهم. ولنا هنا وقفة لبعض المشاهدات الواقعية فهو حديث طويل ذو شجون...

فقد درج "البعض" على إقناع أنفسهم والآخرين بالصورة النمطية عن المواطن بل وتصديق أكذوبة عدم "صلاحية المواطن" للعمل وذلك تحت حجة أن المواطن لا يصلح للعمل لأنه:

كسول، كثير التغيب، كثير التأخير عن الدوام أو لا يلتزم بالدوام الرسمي، غير مؤهل/غير كفء ويحتاج إلى وقت طويل من الاستثمار من خلال التدريب والتطوير، لا يرغب في العمل الفني ويفضل العمل من وراء مكتب، يريد أن يصبح مديرا، مكلف ويطالب بالكثير من الامتيازات المادية، يبحث عن الوظيفة الإدارية السهلة التي لا تتطلب بذل الجهد والوقت، غير منتج ومضيع للوقت... وربما يُنتقد المواطن انه يشرب الشاي "الكرك" أو "السليماني"!

نعم قد تتواجد بعضا من هذه النماذج، ولكنها تتواجد بين المواطن وغير المواطن على حد السواء!!

وبناء على الانطباع السيئ والمسبق عن المواطنين حسب الحجج أعلاه، فان "البعض" من المدراء ممن يملكون قرار إنهاء خدمة الموظف المواطن ينتهجون عددا من وسائل " التهميش والتطنيش والتطفيش" حتى يكون قرار إنهاء الخدمة صادر من الموظف المواطن وليس من المدير..

ولعل من **الوسائل التكتيكية** غير المباشرة المتعارف عليها بين "بعض المدراء" "لتطفيش" الموظف المواطن:

- الإصرار على شرط خبرة ٣-٥ سنوات للتوظيف
- الإصرار على إتقانه للغة الانجليزية كشرط لتثبيت توظيفه
- معاملة المواطن وكأنه قطعة أثاث زائدة في الإدارة لا وجود لها فلا يتم تكليفه بعمل أصلا!
- الاستمرار في تدويره وظيفيا من قسم لآخر وبين عدد من الوظائف بحجة توجيهه وإكسابه المعرفة!
- تكليفه عددا من المهام لا حصر لها وغير مرتبطة بالمهام الوظيفية ودون الاعتماد على توصيف وظيفي مكتوب يحدد أهم مسؤوليات الموظف
- إلزام الموظف بدوام مناوبات طويلة وأثناء الإجازات تحت حجة متطلبات العمل!

- عدم نقل أي معرفة له خوفا من إحلاله لمحله
- جعل مهمة وصوله إليه للنقاش والحوار من أصعب المهام
- عدم السؤال عن أسباب انقطاع الموظف عن العمل لفترة طويلة أو حتى أسباب تركه للعمل...



أما بالنسبة **للوسائل التكتيكية** المباشرة الأخرى التي قد ينتهجها "بعض المدراء" بصورة غير مباشرة وغير معلنة فقد تشمل:

- عدم اعتبار التقطير إحدى أولويات المؤسسة.
- اعتبار التقطير لعبة أرقام يتم التلاعب بها بين الفترة والأخرى حسب ضغط جهة الرقابة.
- اعتبار التقطير تكلفة باهظة من ميزانية المؤسسة ويجب أن لا تزيد عن ١٠٪
- عدم جعل التقطير وتوظيف القطريين من مهام الموارد البشرية وإنما المدير المباشر المسؤول.
- عدم تعيين مسؤول عن التقطير.

إن الخلل في التنفيذ كما يتضح من الحقائق المؤلمة أعلاه يتطلب إعادة النظر في تخطيط برامج التقطير من جديد.

فالدولة لم تبخل على مواطنيها بفرص التعليم والتدريب والتوظيف، و"المواطن الصالح" لم يبخل على وطنه في رد الجميل والمساهمة الفعالة في دفع عجلة التنمية. وهناك دائما "الصالح والطالح" بين المدراء المنفذين للتقطير وبين القطريين الموظفين، ولكن بالتأكيد هذا لا يعني تعميم الانطباعات السيئة السابقة عن الموظف القطري ووسائل "التطفيش" عن المدراء، فالمسؤولية مشتركة. فما الذي نحتاج إليه؟

نحن في الواقع ينقصنا التشريع الشامل والملزم لجميع أطراف عملية التقطير باعتباره هدفا استراتيجيا طويل الأجل.

في اعتقادي نحن نحتاج إلى قانون موحد يُخطط ويُنظم ويُراقب ويُتابع كل معطيات التقطير، آخذين في الاعتبار أنها مسئولية مجتمعية مشتركة بدءا من المؤسسات التشريعية والتعليمية وسوق العمل وانتهاء بالبيت القطري.

هذا القانون كفيل بتحقيق التوعية ورسم خطوط ثقافة التواصل مع مختلف الجهات، وملزم بإتباع مخطط واضح لما تحتاجه الدولة في هذه المرحلة الانتقالية من كوادر وطنية وأسس معرفية ومهنية وتخصصية يجب أن تسلح بها سوق العمل.

فكما الدولة ملزمة بدعم المواطن القطري، فإن المؤسسات والمواطن القطري ملزمون بدعم الدولة.

هناك حقيقة لا نستطيع إنكارها ألا وهي فضل غير القطريين علينا في بناء نهضتنا، والذين سيتم الاعتماد عليهم ربما عقودا قادمة وطويلة من الزمن، لأسباب عديدة لعلّ أهمها صُغر عدد السكان ومن ثمّ القوى العاملة وضرورة تنوع وتعدد معارف القوى العاملة في اقتصاد المعرفة الذي تسعى اليه دولة قطر، ولكننا في الوقت ذاته لا يمكن لنا تجاهل دور السواعد السمر من الأجيال الماضية من القطريين في بناء وطننا أيام الغوص والفقر، فما بالكم بدورهم في حقبة الازدهار الاقتصادي والنمو المتسارع ... وهم اليوم نخبة من العقول المتفتحة والمتسلحة بالعلم والمعرفة.

فقليل من الثقة في أبناء الوطن الأكفاء أيها المسؤولين في مراكز صنع القرار قد تطلعكم على نتائج مغايرة لانطباعاتكم السلبية وقد يحقق لكم الشباب القطري ما عجز عن تحقيقه الخبراء العالميين، "فأهل مكة أدرى بشعابها" إذا أُعطوا الثقة والموارد اللازمة لتنفيذ الخطط.

من ناحية أخرى، ربما لا يتفق معي بعض القراء من المواطنين، الذين يؤمنون بحق المواطن في الوظيفة الأفضل التي تكفل له الحياة الكريمة... إن المواطن عليه عبء أكبر في إثبات كفاءته ومهارته في العمل... فالحق المكفول في الوظيفة العامة ليست ضمانا بالكفاءة والأداء الجيد! وما يأتي بسرعة، يذهب بسرعة "ولا ينال العلا إلا من سهر الليالي" ولن نشعر بقيمة هذه الحياة ومعناها إلا إذا عملنا واجتهدنا!!!! لذا يتعين على المواطنين بذل المزيد من الجهد في التعلّم والتطوير.. ورد جميل الوطن عليه.

للأسف ما ينقصنا – مدراء وصناع قرار ومواطنين - هو ثقافة العمل الايجابي المنتج والتواصل مع التطور والثقة في قدراتنا الوطنية.

يجب أن نتحرر من قيود جهلنا برغباتنا وبقدراتنا ومسح مصطلحات "لا أعرف ، لا أقدر ...مستحيل" من قاموسنا المهني... ويجب أن نتحرر من عقدة الآخر أو أفضلية الأجنبي على ابناء وطننا، فهذا الآخر الأجنبي أيضا يعمل ليحقق نفس ما نصبو إليه ، و هو موجود هنا لسببين:

الأول جهلنا بالوطنية الحقيقية وبالذات في مجال العمل (وهي أبعد من الشعارات والأغاني الوطنية والاحتفال بشعار الوطن في المناسبات)..فالوطن لا يحتاج الى أسماء قطرية فقط لشغل كراسي القيادة فيه، وانما الى عقول وكفاءات قادرة على توجيه دفة التقدم والنمو لمصلحة الوطن... والمواطن.. والمقيم..

والثاني، هو أن هذا الآخر الأجنبي شريكنا في تنمية وطننا ..ساهم في تحقيق الكثير، وفتح أمامنا مجالات أكبر وأكثر من العلم والمعرفة، وسنظل نعتمد عليه لأسباب ديمغرافية تتعلق بالخلل السكاني لمجتمعنا... ولكن قد جاء الوقت "لنعلم نحن والآخر" أننا على قدر من المسؤولية والعلم والمهارة الكفيلة بتولينا أعباء النقلة المقبلة لمستقبل بلدنا.. فلنكن جاهزين، متمكنين، ومستعدين .. ولنكن "نعم الثقة" لوطننا الذي لم يبخل علينا منذ نعومة أظافرنا في هذه الأرض.

الدرس المستفاد

من المهم أن تعي جميع الأطراف المشتركة في عملية التقطير، وعلى الأخص المواطن، ثقافة النوع لا الكم، فالوقت هو وقت عمل والبيئة هي بيئة تنافسية بحتة، البقاء فيها للأذكى والأكفأ، بيئة لا تحكمها معايير الجنسية بقدر ما تُسيرها المعايير العملية والمهنية...

وهذا بالضبط ما يجب أن نعيه نحن كمواطنين ... نحن في مرحلة العمل الجاد والمثمر، مرحلة التنازلات والتضحيات .. مرحلة قد يكون فيها البدء من الصفر (وأحيانا تحت الصفر)... وما يحتاجه المواطن ليس فقط فرص العلم... وإنما فرص النمو والتطور عن قناعة وثقة بإمكاناته...لرد عطاء الوطن

فان كنت مديرا أو رئيسا...وأردت أن تترك وراءك أثرا طيبا يوما ما عندما تترك المؤسسة التي كنت تديرها... فاجعل التوطين إحدى أولوياتك وأبحث عن من يحل مكانك عن تركك له... وربما حل مكانك عشرات الموظفين ممن كانوا يعملون تحت قيادتك...

الهم التاسع

إدمان السلطة ...

وشعار ماكدونالد " إني أحبه ! I'm loving it "

بالواسطة والحظ يمكن لك أن تصل إلى كرسي الإدارة... ولكنك لن تعمّر طويلا إن لم تكن مسلحا بالعلم والكفاءة



تعددت أشكال الإدمان ولكن العوارض والنتيجة واحدة... فهناك إدمان المال.. وإدمان الشهرة.. وإدمان العمل.. وإدمان السُلطة..وإدمان المحظورات والمحرمات!

والإدمان، بشكل عام، يعني العادة التي يصعب أو يستحيل الخلاص منها.. أو سيطرة وهم واحد أو رغبة واحدة على الشخص بحيث يلخص الحياة كلها فيها..والنتيجة ... التمسك بهذه العادة أو الرغبة إلى أن يقضي الله أمرا كان مقدورا!!!

فمثلا إدمان الشهرة قد يدفع بصاحبه إلى عمل أي شيء لُيصبح شهيرا..

فبعض عتاة المجرمين اعترفوا إنهم ارتكبوا جرائمهم فقط لمجرد الرغبة في ظهور أسمائهم وصورهم في الصحف أو التلفزيون..

أما إدمان المال فقد يدفع صاحبه لاختزال معنى الحياة كلها في الكسب والاكتناز.. فهو يريد أن يكدس الأموال ويضاعفها من دون الاستمتاع بها، أو مساعدة غيره على الحياة...

في حين أن إدمان العمل قد يدفع صاحبه إلى رفض كل إجازة وكل فرصة راحة لأنه لا يجد المتعة ولا السعادة إلا في العمل...

أما إدمان السُلطة فهو رغبة مدمرة للشخص المسؤول، غالبا المدير، تدعوه للسيطرة على الآخرين من حوله سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين...من أجل بقائه أطول فترة ممكنة في السلطة أو الكرسي، متمسكا بذلك بشعار ماكدونالدز "إني أحبه I'm loving it "!!! إن إدمان المنصب عبارة عن تعلق مرضي وقسري بمنصب له من المزايا التسلطية والخدمية والمادية الإغرائية ما يدفع إلى هذا التعلق، مع الطلب المستمر والإلحاح الذي يتجدد باستمرار للتمسك بالكرسي من أجل تحقيق حالة من المشاعر المزاجية المريحة وممارسة التسلط دون قيود، أو لتجنب حالة من المشاعر المزعجة واحتمال العودة إلى ما كان عليه حاله قبل المنصب وما يسببه ذلك من شعور بعدم الارتياح والتوتر والقلق والاضطرابات النفسية والجسدية!

ويبدو إن للسُلطة تأثيرا كبيرا على سلوك الإنسان، المدير، مما يجعلها تصل لدى البعض منهم إلى حد الإدمان... واليكم مراحل إدمان "إني أحبه"...

تبدأ المرحلة الأولى من إدمان السُلطة بعشق "الكرسي" من النظرة الأولى ... حيث تبدأ فيها محاولات السعي للجلوس عليه والتمسك بكل ما هو ممكن للوصول إليه... ومن ثم يصعب فصله عنه لاحقا إلا من

خلال عملية جراحية كتلك التي تجرى للتوائم الملتصقة!!! وقد يتدرج حب النظرة الأولى "للكرسي" من عشق بريء إلى أمر مشكوك فيه ورغبة جامحة لا يمكن السيطرة عليها... لاحقا!

فان تعدّت حدود حب النظرة الأولى "للكرسي" إلى العشق المندفع ... عندئذ فلا كابح ولا رادع لسطوة هذ العشق ونفوذه وللذة المصاحبة له ... ومن أعراض هذه المرحلة، الوصول اليه، الزهو بالكرسي والتعالي على الموظفين والعزلة عنهم في برج عاجي وكأنه في "كرسي الحُكم"... وكأنه كان يتمسكن عند رؤسائه إلى أن تمكن من موظفيه!!!

أما المرحلة الثانية، فتبدأ بـ "التعود المؤقت"... حيث يبدأ مدمن السلطة بالاعتياد على "الكمية والكيفية" التي يدمن عليها من السُلطة مؤقتا... وعلى الرغم من أن مدمن السلطة في هذه المرحلة يبدأ بالاعتياد على منصبه ... إلا انه في الوقت ذاته يبدأ سعيه المحموم لنيل منصب أعلى حيث لم يعد منصبه يحمل له نفس "اللذة القديمة" فيسعى إلى كمية اكبر من السُلطة و النفوذ ... فلذة منصبه الحالية دفعته للسعي نحو "نشوة أكثر لذة"!!! ومن أعراض هذه المرحلة الأنانية المُفرطة والبحث عن المصلحة الشخصية وحب الظهور...طبعا على حساب العمل والموظفين!!!



يبدو إن للسُلطة تأثيرا كبيرا على سلوك المدير...
مما يوثر فيه...

وقد يصل لدى البعض منهم إلى حد الإدمان ...

الذي يبدأ من
الحب من النظرة الأولى إلى

التعود المؤقت ...
إلى "إني أحبه...بجنون"

أما في المرحلة الثالثة من إدمان السُلطة، فيصل "العشق البريء" فيه إلى درجة التناول المُفرط والمبالغ به لهذه العادة السلبية وكل ما يصاحبها من امتيازات وملذات! فتظهر الإعراض السلبية والخطرة للإدمان حيث يصبح الشخص غير مبال بأي شيء آخر...غير الحصول على جرعته المطلوبة من "إني أحبه...وبجنون"!!!

والخطر هنا أن تستحوذ مظاهر السُلطة على كل تفكيره ويصبح ذهنه مشغولا بها طوال اليوم ويبدأ "وسواسه الخنُاس" بإثارة خوفه من فقدانها لأي سبب... فتتولد لديه أفكار ومخاوف من مؤامرات، مزعومة أو حقيقية، قد يحوكها مدمن أخر للسلطة، أو من تأثر سلبيا به من ضحايا إدمانه!!!

وهنا يبدأ مُدمن السُلطة بحماية نفسه وموقعه من أية مخاطر حقيقية أو زائفة فيحيط نفسه بسور أمني بشري وكذلك يبدأ حرب التخلص من منافسيه على منصبه!!! وهنا يراود مدمن المنصب شعور الخوف من الرجوع إلى ما قبل المنصب وأن "يذوق من الكأس نفسها التي أذاقها للناس" من سوء المعاملة والمماطلة وعدم الشعور بالأهمية وقيمة "الواسطة" وبالذات "واسطة الكرسي"...

وتظهر هذه الحالة عادة بعد فترة طويلة من الاعتياد الدائم على مزايا المنصب فيصبح الأمر تعلقاً جسدياً ونفسياً ووجدانياً بالمنصب... ومن ثم تتداخل الأمور لديه... وتختفي الفروق الواضحة بين المصالح الشخصية والمسؤولية العامة للوظيفة... فتتولد الرغبة الشديدة والملحة للاستمرار في المنصب بل والقتال من أجله والتضحية بالغالي والنفيس للمحافظة عليه وعدم فقده...حتى وان كان يدرك انه غير جدير وان "القيل والقال" قد نال من أدائه وكفاءته!

ومن المعروف أن المُدمن لا يعتبر بأي أخلاقيات أو مبادئ إلا رغبته العارمة في بلوغ نشوة إدمانه، وهنا تبدأ معركة المُدمن في محاربة كل من يقف في وجهه...وفي حالة مُدمن شعار "أني أحبه"... فانه سيُحارب كل من يريد حرمانه من هذه اللّذة... وربما بأبشع الوسائل وأكثرها غدرا! ذلك أن المتعة الوحيدة التي يستمتع بها مدمن السُلطة هنا هو بقاءه في دائرة "المنصب" والتمتع بالهالة المحيطة به من مزايا و"برستيج"...و"شو" لذيذ جدا بالنسبة له!!

فهو لا يتخيل نفسه بدون أي منها!! فكيف سيعيش بدونها جميعا؟

كيف لمن كان يلتفون حوله أن ينفضوا مرة واحدة؟ كيف لمكتبه ومجلسه العامر بشلة المنافقين والمتملقين بكلامهم "المُنمق" لإنهاء معاملة لهم... أن يُصبح فارغا منهم... بل من سيشرب قهوته كل يوم؟

وهل سيأتي عليه اليوم الذي سيصبح فه شخصا يُثير الهمز واللمز في المجتمع بمجرد دخوله أي مكان...شخصا ينظر إليه البعض باحتقار والآخر بشفقة لعجرفته وغروره السابقين وانكسار شوكته...!!!

إن ما أجاب به هارون الرشيد ولده المأمون حينما طلب منه أن يترك الخلافة للإمام موسى الكاظم خير مثال على تمسك مُدمن السُلطة بها... فقد كان الرشيد واضحا تماما عندما عبر عن استعداده لقتل الجميع بما فيهم أبناءه ومحبيه في سبيل ما أدمن عليه!!!



لقد بات المنصب جزءاً لا يتجزأ من اسم المسؤول نفسه بحيث يكفي ذكر أي منهما ليتذكر الناس الباقي، والمشكلة ليست في إدمان المنصب في حد ذاته، ولكن في الآثار السلبية الكثيرة المترتبة عليه، والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

١. إدمان الروتين وافتقاد الدافع إلى الابتكار أو تطوير الأداء والتجديد والتغيير... الأمر الذي يؤثر بدوره على فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.. بحيث لا يصبح ل "أني أحبه" أي دور إلا الظهور في الإعلام وحفلات الاستقبال والاحتفالات والمؤتمرات الصحفية ... وذلك إرضاء للذة منصبه!

٢. الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي وتطوير البرامج والسياسات وإجراءات العمل التي من شأنها تحسين مستوى الأداء والخدمات ورفع مستوى كفاءة الموظفين!

٣. إحباط وانخفاض الرضاء الوظيفي والروح المعنوية بين فريق العمل والموظفين العاملين تحت إدارة مدمن السلطة...فلا جدوى من الابتكار والتطوير طالما المهم فالأهم لدى المدير هو... الحفاظ على كرسيه!

٤. نتيجة التسلط أعلاه، من الطبيعي فقدان المؤسسة للكفاءات المهنية سواء عن طريق الاستقالة الاختيارية أو الإحباط الوظيفي.. فما الذي يشجعهم على العمل في ظل عدم وجود أي تطور وظيفي "رأسي" لاحتكاره من قبل مدمن "أني أحبه" وشلة المنافقين أتباعه !

٥. تفشي عوارض وظواهر الفساد والخلل الإداري من "شلة الأنس" و "نفعني وانفعك" والتسيب والوظيفي، والمحسوبية والواسطة، وتوظيف أقارب الأقارب وتوسيع دائرة "إمبراطورية الزير"، والرشاوى والاختلاسات والإخلال بتطبيق القوانين حسب مزاج "أني أحبه" وشلته وغير ذلك من العوارض الجانبية المصاحبة للتمادي في " إني أحبه"!!!

ونظرا لتفشي مرض إدمان السُلطة بين البعض من شاغلي المناصب، وفي ظل مطالب الإصلاح والتطوير المؤسسي، فإننا نجد أنفسنا أمام ثلاث خيارات لمعالجة هذا النوع من الإدمان:

الخيار الأول: تخلي "مدمن المنصب" عن منصبه طواعية، لعدم قدرته أو عدم كفاءته، على أن يحتفظ بكافة مزاياه المادية التي تُغريه بالتخلي عن منصبه! بمعنى إقناع مدمن "إني أحبه" من قبل إدارة المؤسسة بتخليه عن كرسيه وانعزاله وراء الأضواء مع احتفاظه بكافة حقوقه المادية...

الخيار الثاني: تخلي "مدمن المنصب" عن منصبه قسرا، وذلك لمعالجة السلبيات الناتجة عن استمراره في منصبه، مع احتفاظه بماء وجهه وحماية ممارساته الخاطئة، وطبعا احتفاظه بكافة مزاياه المادية التي تدفعه دفعا لترك منصبه!

الخيار الثالث: وضع تشريع لمكافحة "إدمان المنصب" وبلوغ نشوة "إني أحبه" لمنع تكرار مثل هذه الممارسات وتحولها إلى ظاهرة مؤسسية مجتمعية... على أن يتضمن هذا التشريع التداول السلمي والعقلاني والموضوعي للمناصب، ومراعاة وضع الرجل المناسب في مكانه الصحيح، ولفترة محددة، والالتزام بالشفافية في العمل، وتوافر الرقابة على ممارسات المدراء، وصياغة شروط دقيقة مقيدة للظروف المحدودة جداً التي تسمح بالتجديد لفترة واحدة في المنصب، على أن يكون أهم شرط هو القدرة

على الابتكار والتطوير وحل المشكلات ومواجهة التحديات في الأداء المؤسسي، وأن تكون لديه الشجاعة الأدبية للاعتذار عن التكليف بالمنصب إذا شعر بعدم قدرته على القيام بمهام مسؤولياته.

ملاحظة : الخياران الأول والثاني يمارسان من قبل الكثير من مؤسساتنا الشرقية العربية... فالفرق الوحيد بينهما يكمن في كونه قرار اختياري طوعي أم قسري قهري من قبل مُدير "إني أحبه"!!! أما بالنسبة للخيار الثالث...فالأمر ما زال يحتاج إلى وقت طويل ليس من أجل وضع التشريعات والقوانين، وما أسهلها من مُهمة، ولكن من أجل خلق الوعي وتغيير الثقافة السائدة نحو مفهوم "الكرسي" والمنصب في مجتمعاتنا العربية.. فالأمر ما زال يحتاج الى وقت طويل للتغيير والتحول الثقافي!

الدرس المستفاد...

إن كنا جادين فعلا في إصلاح أدائنا المؤسسي... فإننا في حاجة إلى وقفة مع النفس لنُصدر قانوناً لمكافحة "إدمان المنصب" يبدأ من قانون النفس البشرية لأن هذا القانون سيوفر علينا إصدار قوانين أخرى وميزانيات مكلفة لمكافحة التسيب وضعف الأداء وإعادة تأهيل المواطنين والفساد الإداري والتطوير المؤسسي...

وألا فان البديل هو ...

الاستمرار على ما هو عليه... وعلى المؤسسة بموظفيها أن تضرب رأسها بالحائط، إذا وجد حائط ... أو أن تشرب من ماء البحر... هذا إن إذا ترك لهم مدمنو المناصب حائطا أو قطرة ماء!!!

نعم... بالواسطة والحظ يمكن لك أن تصل إلى كرسي الإدارة... ولكنك لن تعمّر طويلا إن لم تكن مسلحا بالعلم والكفاءة!

الهم العاشر

الإدارة الراكدة.... و...إدارة التغيير

ان تكون "تغ" .... يعني السقوط نحو الهاوية!



معظم الناس تمت برمجتهم منذ الصغر على أن يتصرفوا بطريقة معينة ويعتقدوا اعتقادات معينة، بل ويشعروا بأحاسيس معينة، وبالذات السلبية، فإنها موروثة وراسخة في أعماقهم... ويستمر البعض في ممارسة حياتهم بنفس التصرفات ... حتى يصبحوا "سجناء" في برمجتهم واعتقاداتهم وربما ممارستهم السلبية التي تحد من تطورهم وحصولهم على ما يستحقون في الحياة.

فنجد مثلا شخصا يمتنع عن أكل السمك طوال حياته لأن احد والديه كان يحذره من ابتلاع "شوكه" وهو طفل صغير...ونجد آخر يخاف من ركوب الطائرة لارتباطه بفيلم مرعب شاهده منذ سنوات... ونجد الموظف يعمل بنفس الطريقة التي تعلمها من زميله أو مدربه، أو قد يستخدم نفس الإجراءات/ البرنامج الذي اعتاده منذ سنوات، ظنًا منه أنها الأصح... وربما الأفضل!

كل هذا سببه ... الرضوخ لحالهم "الراكد" أو عدم الرغبة في التغيير أو مقاومة التغيير !!

على الرغم من أن التغيير أمر حتمي ولا بد منه... فالحياة كلها تتغير... والظروف والأحوال تتغير ... حتى نحن نتغير من الداخل... فمع إشراقه شمس يوم جديد يزداد عمرنا يومًا... وبالتالي تزداد خبراتنا وثقافاتنا ويزداد عقلنا نضجًا وفهمًا...

فما بالكم بالمؤسسات وإدارتها! أليست أولى بالتغيير تماشيا مع تغيرات متطلبات العمل والعملاء والمجتمع...والثورة التكنولوجية والادارية!

مع ملاحظة أن التغيير، مهما كانت درجته ونوعه، سيشمل كل جزء من أجزاء المؤسسة، وذو تأثير عميق، حيث إن أسهم التغيير ستسير في كل اتجاهات الكيان المؤسسي، الداخلي والخارجي، آخذين في الاعتبار إن التغيير المؤسسي المقصود به هو الانتقال بالمؤسسة كيانا من حال "الركود والسكون" إلى حال "التوازن" في ظل التنافس المؤسسي المتصاعد!

وحتى يمكن لنا فهم مبررات وأهمية إدارة التغيير المؤسسي، فلنتحدث قليلا عن الإدارة الراكدة!!!

ربما يكون مفهوم الإدارة الراكدة به بعض الغرابة - حيث أن المصطلحات الإدارية المتعارف عليها تتراوح بين الإدارة بالأهداف ، وإدارة الأزمات ، وإدارة التغيير... ولكن مفهوم الإدارة الراكدة ليس مفهوما أو اتجاهاً إداريا جديداً ولكنه صفة لكل الإدارات التي تقف صامدة بلا حراك أمام التغيرات الجذرية والسريعة والمستمرة التي يعيشها عالم الأعمال ، والتي تفرض واقعا جديدا يهدم مبادئ سادت واعتقدها واعتنقها كثير من المديرين منذ سنوات...

فمازال البعض من مدراء مؤسساتنا يُمارس عمله بنفس الروتين الذي أعتاده منذ سنوات، بنفس الرؤية وبنفس الفلسفة الإدارية... دون أن يبادر بأي تغيير أو تطوير! وما زال البعض يُطبق بنفس الإجراءات والسياسات المتخذة في المؤسسة منذ عقود... بل ربما يستخدم نفس النماذج التي أستخدمها عند التحاقه بالعمل منذ عشرين سنة!!

لذلك ليس من الغريب أن نجد بعض المدراء وبالتالي موظفيهم يستمرون بالقيام بنفس الأعمال الروتينية واتخاذ إجراءات معينة واتباع حلول مُكررة، منذ عقود، دون التفكير في المتغيرات والمستجدات من حولهم! ذلك لأن ابسط وأسهل شيء هو تكرار ما كنا نقوم به دوما وما يقوم به الآخرون... ففي اعتقادهم... التكرار يعني الإتقان!! وفي الواقع ما هو إلا هدرا ماديا وبشريا وزمنيا!



فنحن نعيش عصرا يتغير فيه بسرعة الوقت المستغرق في أخذ إحدى اللقطات الفوتوغرافية وربما ضغطة زر على الحاسوب الشخصي، فتسارع التغير التكنولوجي والبيئي وبالذات في قطاع الأعمال يجعلان الثبات أو الاستقرار عملة نادرة!!! ومع تحديات التغيير المستمر، تبرز الحاجة ليس فقط إلى تطوير ممارسات العمل الحالية وإنما إلى التنبؤ بالمستقبل وتوقعه من خلال تبني أفكار جديدة تكون بعيدة عن الأسلوب التقليدي للعمل... وإيجاد حلول مبتكرة سريعة تتماشى مع الثورة التكنولوجية والرغبات والمتطلبات المتغيرة للموظفين، ومنفذي السياسات، والعملاء، المستفيدين من تنفيذ السياسات...

ومما لا شك فيه أن العديد من مؤسساتنا اليوم تمر بالعديد من التحديات والتي أضحى من أثرها التغيير سمة أساسية من سمات بيئة العمل المعاصرة. وقد بينت بعض الدراسات فشل أكثر من ٧٠٪ من مبادرات التغيير في الوصول إلى الأهداف التي بدأت من أجلها بما في ذلك مبادرات التغيير المرتبطة بمشاريع تقنية المعلومات وإعادة الهيكلة وهندسة الإجراءات وغيرها.

ومن الضروري هنا أن نشير إلى أن المؤسسات لا يجب أن تلجأ إلى التغيير لمجرد "موضة التغيير" ولا يجب أن يكون الأمر عشوائيا أو قرارا فرديا، وإنما بسبب/أسباب واضحة ومحددة سلفا. فبعض المؤسسات قد تلجا إلى التغيير بهدف إعادة الهيكلة توفيرا للموارد البشرية والمالية وبالتحديد في أوقات الأزمات الاقتصادية والتضخم، وأخرى تحت ضغط مجلس الإدارة أو المساهمين أو العملاء أو المجتمع بهدف الدخول في المنافسة أو تحسين سمعة المؤسسة او تحسين مستوى الخدمات المقدمة... المهم هنا هو تحديد الهدف ودوافع التغيير حتى يمكن إدارته بشكل جيد لجني الثمار المطلوبة منه.

وغالبا ما يكون التغيير المؤسسي إما استراتيجيا (إعادة تشكيل الرؤية أو المهمة) أو هيكليا (تغيير الأنظمة والسياسات والإجراءات التشغيلية داخل المنظمة) أو فرديا (تغيير القيادة أو نمطها أو القيم المشتركة)... وأيا كانت أنواع التغيير ومجالاته، فالمهم هنا هو كيفية إدارة التغيير بكفاءة وفعالية من خلال التخطيط المسبق والتوجيه المنظم والرقابة المستمرة... وإلا ذهبت كل الجهود المبذولة والمبالغ المدفوعة لبيوت الخبرة...مع الريح!!!

وهنا يبرز بشكل جلي دور قيادة المؤسسة في تقبل التغيير وتبنيه وإحداثه...وهو دور من الأهمية القصوى لا يمكن لأي عملية تغيير مؤسسي أن تُدار بنجاح إلا من خلال فهم مشترك ووعي مسؤول لإدارة وقيادة المؤسسة!

وحتى نتمكن من وضع تصور ووصف مبسط لأنواع المدراء حسب درجة تقبلهم وتبنيهم واستجابتهم للتغيير، دعونا نقص عليكم، باقتباس مُحّور، القصة التالية للضفادع الأشقاء والبحيرة الراكدة...

في أحد أيام الشتاء الدافئة أقامت عائلة تتكون من أربع ضفادع (تغ ، تغي ، تغيي ، تغيير) في بركة ماء راكدة، مرت الأيام والأمور على ما يرام، فالموقع المتميز الذي اتخذوه كان مناسباً للغاية، وكان يسمح لهم بالتمتع بالشمس والمياه والطعام في آن واحد...وقد بدأوا يشعرون بالاستقرار في حياتهم..

مع مرور الوقت، بدأت الضفادع في تكوين صداقات مع من حولهم، في جو يتميز بالهدوء والأمان والاستقرار... و في أحد الأيام وبدون مقدمات بدأت الأحوال يسودها شيء من الغرابة حين جاء الطائر "أبو خبيرات" يحذر الضفادع من أن البرك حولهم بدأت في الجفاف و يبدو أن الصيف سوف يبدأ شديد الحرارة، ودعاهم إلى أن يبدأوا في البحث عن بركة أخرى.

ولأول مرة دبت مناقشة حامية بين الضفادع، أفراد العائلة الواحدة: تغ، تغي، تغيي، تغيير...

وهنا تدخل الطائر "أبو خبيرات": ليس هناك وقت لهذا الخلاف فالبركة سوف تجف تماما خلال أيام... ألا تلاحظون أن منسوب المياه بدأ في الانخفاض منذ شهور... ألا ترون ما يراه الآخرون من خطر قادم؟

وهنا صرخ الشقيق "تغ" بأعلى صوته: هذا ليس صحيحاً، فإن منسوب المياه ثابت، ولا يوجد ما يدعونا إلى أن نطرح هذا الموضوع للنقاش أساساً.

تنهد "تغي" مستغربا وقائلاً: أنا أحب هذا المكان إنه يحمل أجمل الذكريات. ثم صمت برهة وقال: عندما تجف البركة تماماً سوف أرى ما افعله! أما الآن اتركوني أستمتع بحياتي هنا!

لم يتحمل "تغيى" سذاجة أخويه، فعلّق ساخراً: لا تخدعوا أنفسكم إن منسوب المياه بالفعل بدأ في الهبوط .. ألم تروا تلك الجدران والأعشاب التي بدأت في الظهور تحتنا، وعلينا أن نتخذ قراراً سريعاً بالانتقال إلى بركة أخرى على الفور قبل أن يصيبنا الجفاف، وكفاكم بكاءً على اللبن المسكوب!!

وأخيرا تنهد "تغيير" بعد سماعه لتعليقات أشقائه وقال بصوت جاد: أنا أعلم كم أنفقنا من الوقت والجهد حتى نحصل على هذه البركة، وحتى نشعر بالأمان. ألا تذكرون يوم وجدنا هذه البركة، حين قلت لكم لا تركنوا لها فإنها ليست دائمة! وبالفعل عندما كنت أغيب عنكم أحيانا كنت أذهب في رحلة بحث عن بركة أخرى، واضعاً في اعتباري هذا اليوم! فلنأخذ بنصيحة الطائر "أبو خبيرات"...ولنتحرك من هنا... فأنا اعرف الكثير من البرك البديلة...فلنتدارك أمرنا.. قبل أن يدركنا خطر الجفاف!

وبعد انتهاء تبادل الآراء بين الأشقاء الأربعة، اختلفت ردود الفعل بينهم على النحو التالي:

"تغ" وضع يده في أذنيه رافضا سماع أي شيء إلا رأيه وصوته صارخا: اتركوني وحدي فسوف أموت هنا فلن أترك بركتي ابدا.

أما "تغي" فأعلن عن تردده وخوفه مُصرحا: إني أخاف من الذهاب خارج هذه البركة فهي حياتي... لا لن اترك هذه البركة.. قد أُعرض نفسي إلى مشكلة لا أتمكن من الخروج منها!

وهنا تدخل "تغيير": إن هذه المشكلة داخلك أنت فقط يا "تغي"! لقد اعتقدت وحدك أن هذه البركة هي أحسن بركة، في حين أنك لم تجرب العيش بغيرها... واعتقدت أنها أجمل بركة في المستنقع على الرغم من وجود أجمل منها! إننا إذا تمسكنا بهذه البركة، من أجلك فقط، فإننا قد نفقد هذه الحياة التي نحاول التمسك بها جميعا!!!

ولم يتمالك "تغيي" نفسه فهز رأسه مؤكدا رأي شقيقه قائلا: صدقت يا "تغيير"، لابد وان نؤمن جميعا بأن قانون الاستقرار ليس له وجود على هذه الأرض فاحزموا أمتعتكم معي كي نبحث على بركة أخرى، فبركتنا ليست بالأفضل والأجمل! ودائما هناك مجال للبحث عن الأفضل...

الا أن هذه الكلام لم يعجب "تغ" الذي هتف غاضبا: لا أريد أن أكون أضحوكة للعالم... أنا لن أترك تاريخي وحاضري من أجل مستقبل مجهول، اذهبوا أنتم وراء الوهم والمستحيل الذي تبحثون عنه... واتركوني في عالمي الثابت الجميل!!!

وتنتهي تلك القصة بنهاية مفتوحة واقعية قد تحدث يوميا لمؤسستنا عند مناقشة مُقترح لإعادة هيكلة المؤسسة حسب مقتضيات التغيير والتطوير المحيط... أو مناقشة تطوير سياسات وإجراءات العمل... أو تطبيق نظام جديد للحاسب الآلي أو المخازن والمشتريات أو اقتناص فرصة جديدة ... أو الدعوة لإنشاء مشروع جديد ... أو اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق إما باستخدام أو عدم استخدام سياسات معينة أو غير ذلك العديد من مناقشات ومقترحات العمل التطويرية...

وهنا ينقسم المديرين متقمصين أدوار شخصيات القصة أعلاه كما يلي:

مدير يتنبأ بالتغيير ويستعد للتكيف والتعامل معه...	تغيير
مدير سريع الاستجابة لحدوث التغيرات...	تغيي
مدير بطيء الاستجابة فيتحرك بعد فوات الأوان ...	تغي
مدير يرفض التغيير ولا يؤمن به و يصم الآذان عنه...	تغ

فهل يجوز لنا هنا التساؤل:

كم لدينا في مؤسساتنا من أمثال المدير "تغيير" أو المدير "تغيى"؟

وكم تكتظ مؤسساتنا، وبالذات الخدمية التي تحتاج إلى تطوير مستمر، بأمثال المدير "تغى" أو المدير الذي لا يسمع ولا يرى ولا يتكلم المدعو "تغ"؟

فلنبدأ في استحضار بعض الأسماء من أمثال "تغيير" و"تغيى" ممن كان لهم دورا واضحا في رفع وتحسين مستوى أداء مؤسساتنا؟

ولنتذكر على استحياء وبصمت أمثال المدير "تغى" أو "تغ" ممن كان لهم دورا واضحا في تدهور وتدني مستوى أداء مؤسساتنا!!!

الدرس المستفاد

هناك نوعان من البشر يعيشون في هذا العالم: النوع التقليدي والنوع غير التقليدي

النوع التقليدي من البشر يكيف نفسه مع العالم من حوله... ويتقبله كما هو... ولا يرغب في تغييره !!!
أما النوع غير التقليدي من البشر فيُكيف العالم من حوله ... وكل التقدم والنجاح الملموس الذي نشهده من حولنا ... يعتمد على النوع غير التقليدي من البشر...

وما تحتاجه مؤسساتنا لأداء متميز هو النوع غير التقليدي من المدراء ... مُدراء قادرين على تكييف النظم والسياسات المتغيرة لمصلحة المؤسسة...

نكررها لكم أخيرا..... إياكم وان تكونوا "تغ"...فهو ليس بأضعف الإيمان... وإنما السقوط نحو الهاوية!

الهم الأخير

أدارة الموارد البشرية

شريك استراتيجي... أم ...دور تقليدي!

إن نظرة إدارة وقيادة المؤسسة لأهمية هذه الإدارة يحدد أهميتها وموقعها في الخريطة
أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة... إما أن تكون شريكا استراتيجيا أو شريكا "هامشيا"...



إن الهدف من لفت الانتباه إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هو تنامي دورها المأمول في الحاضر والمستقبل، وعليه فإن هذه الإدارة بفريق عملها يجب أن تلعب دورا رئيسيا وهاما في نجاح وتقدّم أي مؤسسة... ولكن هذا الأمر في حد ذاته يعتمد وبشكل كبير على تقدير "الإدارة العليا" لدور إدارة الموارد البشرية ووظائفها المتوقعة! فان اعتبرتها الإدارة العليا شريكا استراتيجيا كانت معينا للمؤسسة على التطور، وإن اعتبرتها شريكا هامشيا كانت "شماعة لأخطائها"!

سنبدأ أولا بتقديم عرض مختصر لتطور دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بشكل عام ثم نتحدث لاحقا عن تطور وتحديات إدارة الموارد البشرية في قطر...

مما لا شك فيه أن العنصر البشري هو العنصر الرئيسي في أي مؤسسة حكومية كانت أو خاصة، إنتاجية كانت أو خدمية. وينظر البعض من علماء الإدارة للعنصر البشري على أنه من أهم عناصر الإنتاج. وقد تطورت النظرة والعناية بالعنصر البشري على مر الزمن منذ فجر الصناعة وحتى يومنا الحالي وشهدت تغيرات جذرية. فتطورت مسمياتهم من العمال إلى الموظفون، ومن القوى العاملة إلى رأس المال البشرية (بلغة الاقتصاديين) والأصول البشرية (بلغة المحاسبين) ورأس المال الذكي ورأس المال المعرفي (بلغة الإداريين). أما بالنسبة لقيمة العنصر البشري فقد ارتفعت تكلفته تدريجيا مما يعد مؤشر أخر على أهمية هذا العنصر، فقد كانت تكاليف العمالة قديماً لا تتجاوز ربع التكاليف الإجمالية لمشروع/مؤسسة ما، ثم ارتفعت إلى الثلث، وقفزت إلى النصف وتزيد القيمة عن النصف قليلاً في بعض المؤسسات من مجمل موازناتها التشغيلية.

أما بالنسبة لمعاملة الإدارة للموظفين فقد تحولت من مسؤولية مركزية في يد المشرف المباشر أو رئيس العمال قديماً والذي كان يتولى إدارة الأفراد (يعين العمال، ويشرف عليهم، يقرر أجورهم، يقيم أدائهم، ويحل مشاكلهم ...الخ) إلى مسؤولية مشتركة، بعد أن تزايدت أعداد العاملين وكثرت وظائفهم وتنوعت مهاراتهم، من خلال قسماً يتولى شئونهم حتى يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار والتعين والأجور.. الخ، بصورة أكثر علمية ومهنية وواقعية. فبدأ يظهر على الخريطة التنظيمية للمؤسسة قسم شؤون الموظفين (والذي كان يعني بشئون التوظيف في بداياته ثم تطور ليشمل خدمات أخرى كتدريب العاملين وتطويرهم). ومع تطور بيئة العمل وزيادة المنافسة ، أصبحت إدارة شؤون الموظفين تضم أقساماً متنوعة ومتخصصة للتوظيف، والتدريب، والأجور والمزايا وتقييم الأداء وخدمات الموظفين الأخرى.

ولا شك أن هذه التحولات التنظيمية تعكس تغيراً في نظرة الإدارة للعنصر البشري. فعندما تولى المشرف المباشر شئون الموظفين فإن الإدارة كانت تعتبر العامل/الموظف أحد عناصر الإنتاج ولكن ليس أهمها. واليوم فان الإدارة الإستراتيجية تنظر إلى الموظف على أنه مصدر الفكر، ورأس مال بشري، وركيزة هامة لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسات. ومن هنا برزت أهمية إدارة الموارد البشرية كأحد الإدارات الإستراتيجية في الخريطة التنظيمية لأي مؤسسة يُفترض فيها تحمل جزءا رئيسيا في إدارة المؤسسة وتحديد المكانة التنافسية لها من خلال جودة وكفاءة موظفيها.

موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

يختلف موقع وأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام باختلاف نظرة إدارة وقيادة المؤسسة لها. وعموما يمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

- **وجهة النظر التقليدية**

وهي عندما تنظر إدارة وقيادة المؤسسة لإدارة الموارد البشرية نظرة تقليدية ينحصر دورها في مجموعة من الوظائف الهامشية، في مكتب/مكاتب خلفية، قليلة الأهمية في المؤسسة بل وتقتصر، في نظرهم، على القيام بأعمال روتينية تقليدية بسيطة بدءا من حفظ معلومات الموظفين، يدويا أو اليكترونيا، ومتابعة النواحي المتعلقة بشؤون الموظفين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والدورات التدريبية والترقيات وما يتعلق بمجمل السياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين. والواقع أن إدارة الموارد البشرية بناء على هذه النظرة "المحدودة والضيقة" لا تختلف كثيرا عن دور شؤون الموظفين المتعارف عليه في عصر الصناعة باختلاف تحديث سياساتها وأتمتة إجراءاتها!

فإدارة وقيادة المؤسسة، من أصحاب هذه النظرة، لا ترى إلا تأثيرا ضئيلا لإدارة الموارد البشرية يكمن في كونها إدارة "مساعدة وميسرة facilitator" للمؤسسة!! وبناء على هذه النظرة المحدودة وبالتالي السلبية لإدارة الموارد البشرية، فان العلاقة بين المؤسسة وموظفيها علاقة هامشية سطحية لا تتعدى انجاز مهام التوصيف الوظيفي ومُراقبة ساعات الدوام الرسمي وتتبع "مدة العقد"!

إذ بمجرد انتهاء "المنفعة"، تنتهي العلاقة. فمثلا، تنتهي علاقة الموظف بعمله بانتهاء ساعات الدوام بغض النظر عن المهام المعطلة الغير منجزة! كما يمكن للمؤسسة تأخير ترقية عددا من الموظفين المستحقين للترقية لعدم موافقة إدارتها/عدم توفر الموازنة بغض النظر عن تأثير ذلك على دافعية

الموظفين والاحتفاظ بهم! ويمكن إنهاء عقد أي من الموظفين الأكفاء لمجرد توتر العلاقات الشخصية بينه وبين مديره دون النظر إلى إمكانية الاستفادة من خبراته ومهاراته في جهة أخرى من المؤسسة! فالعلاقة بين المؤسسة وموظفيها، وفقا لرؤيتها للدور التقليدي للموارد البشرية، علاقة مؤقتة وشخصية إلى حد ما ومحددة بمهمتها في تنفيذ قراراتها وانتهاء المنفعة المتبادلة بينها وين موظفيها!!

ولهذا يعاني الموظفون العاملون تحت هذه النظرة التقليدية للموارد البشرية من انخفاض حافزيتهم وبالتالي مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وعدم ولائهم وانتمائهم بالأصل للمؤسسة وبالتالي ارتفاع نسبة عدم الرضاء الوظيفي وتركهم للعمل...

- **وجهة النظر الحديثة**

وتتمثل هذه النظرة في رؤية إدارة وقيادة المؤسسة لإدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة إدارية مهمة في المؤسسة لا تقل في شأنها ودورها الاستراتيجي الفعال عن باقي الوظائف الأخرى كإدارة العمليات والإنتاج وتقنية المعلومات والمالية. وذلك لأن أدارة وقيادة المؤسسة، من أصحاب هذه النظرة، تنظر للعنصر البشري على انه ذو أهمية بالغة وتأثيرا واضحا على كفاءة وفعالية واستمرارية المؤسسة في المدى الطويل. فبالنسبة لهم، فان مفهوم إدارة الموارد البشرية اتسع لديهم ليشمل أنشطة رئيسية أخرى تتعدى شؤون التوظيف والموظفين التقليدية لتشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف، جذب واستقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية، دمج الموارد البشرية في المؤسسة، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب وتطوير وبناء قدرات الموارد البشرية وبناء بيئة عمل تنافسية صحية.

وأصحاب هذه النظرة يعتبرون العنصر البشري هو العنصر الأهم في المؤسسة والذي يمكن من خلاله تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المؤسسة بل إن نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية".

ففي دراسة "لأفضل المؤسسات في الشرق الأوسط" Best Employer وجد أن المؤسسات العشر التي حصلت على افضل النتائج هي تلك التي تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا استراتيجيا في إدارة وقيادة المؤسسة (Hewitt، 2009). لذا فإنهم يعتقدون انه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز والتفوق المطلوب، فما المانع من تحفيز موظفيها وفقا لنظام حوافز مادي ومعنوي لبث روح التنافس بينهم، ولماذا لا يتم تثبيت موظف تم انتدابه لمشروع ما بعقد دائم في المؤسسة...طالما أثبت كفاءته!

وفيما يلي عرضا مختصرا لتطور دور إدارة الموارد البشرية في قطر، وباقي دول مجلس التعاون لتشابه ظروف وبيئة العمل...

تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطر

قبل سنوات قليلة، وبالتحديد خلال العقد المنصرم، كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية في دولة قطر ينحصر في عدد قليل من الموظفين، غير المتخصصين علميا، الذين يعملون في قسم يطلق عليه "قسم شؤون الموظفين أو إدارة الأفراد أو الشئون الإدارية" يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور الاختيار وإنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار وبرامج التدريب التقليدية والتي تعد وفقا لموازنة يراد "سد خانتها" في موازنة المؤسسة عوضا عن تحليل فعلي لاحتياجات التدريب والعمل. وكانت مهام هذه الأقسام/الإدارات تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط ساعات العمل، تطبيق اللوائح في شأن الترقيات والمخالفات التي قد تصدر من موظفي المؤسسة، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة وتنفيذ نظم تقييم الأداء "الشكلي"، ومتابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد/ التعاقد وغيرها من الإجراءات الروتينية.

فإدارة وقيادة معظم المؤسسات الحكومية لم تولي المورد البشري الاهتمام المناسب ولم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية وجعله الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي، الأمر الذي بدوره أوصل معظم المؤسسات الحكومية إلى "التضخم الوظيفي" و "البطالة المُقنعة" لموظفيها ... ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى هذا الوضع وبالتالي إغفال دور إدارة الموارد البشرية:

١. استقرار مستوى "الأداء" النسبي والنمو "المتوقف مؤقتا" في الكثير من المؤسسات الحكومية دون مشكلات تُذكر خلال فترة التسعينات والناتج بدوره عن الدعم الحكومي المادي والمعنوي لهذه المؤسسات وموظفيها من ناحية وشيوع ثقافة تقبل الحد الأدنى Good enough من مستوى الأداء بين موظفي وعملاء المؤسسات الحكومية من ناحية أخرى.

٢. وكنتيجة لاحقة للاستقرار النسبي لمستوى الأداء، كان من الطبيعي تقبل المستويات الدنيا من المنافسة في تلك الفترة، بل تعادلت المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المؤسسات الحكومية ... ولم يكن بالأمر الغريب خلال تلك الفترة.

٣. الاستقرار التقني النسبي وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة خلال تلك الفترة والمقترن بدوره بالاستقرار النسبي في الأداء وقبول الحد الأدنى منه... فمُجمل التقنيات المستخدمة خلال فترة التسعينات لم تتعد برمجيات الميكروسوفت التقليدية.

٤. عدم وضوح رؤية ورسالة الكثير من المؤسسات الحكومية والعمل "بالبركة" أو بفعل قلة من "الجنود المجهولين" بدلا من الاستناد على خطط استراتيجية واضحة المعالم والرؤية لقيادة وموظفي تلك المؤسسات مبنية على أهداف وتوجهات سنوية متغيرة.

٥. القطاع الحكومي نفسه لم يكن يمثل قطاعا حيويا في سوق العمل من حيث مفهوم الإنتاجية والأداء المتميز والبيئة التنافسية، بل كان يعاني من مشاكل تدني مستوى الأداء والخدمات المقدّمة، والناتج بدوره عن التضخم الوظيفي والبطالة المُقنعة بين موظفيه...فكان الاستقرار النسبي هو السائد.

ولكل ما سبق، فالاهتمام بشؤون الموظفين لم يكن يتعدى الوظائف التقليدية في هذه المؤسسات من ختم وتوقيع وحفظ لأوراق وملفات الموظفين وقرارات العقاب والثواب. كما أن موظفي الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين أنفسهم كانوا "خليطا" من المخرجات التعليمية الغير مرتبطة بالموارد البشرية ولا تملك من علم وفن وخبرة وكفاءة الموارد البشرية إلا الأعمال التقليدية آنفة الذكر... والتي يمكن إتقانها بقليل من الممارسة!

ففي تلك الظروف المستقرة نسبيا وإداريا وهيكليا وتقنيا، لم يكن لإدارة الموارد البشرية دور ذو أهمية في المؤسسة بل لم يكن دورها يتعدى انجاز بعض المعاملات والأوراق المتعلقة بإجازات ودورات وترقيات روتينية كما ذكر سابقا. بل إن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لم يمثل مشكلة في حد ذاته "لسطحية" "متطلبات التوطين" التي لم تكن استراتيجيات تكتيكية بالمعنى الحقيقي من ناحية ولوجود الموارد البشرية غير الوطنية والتي كان، ومازال، لها دور لا يُنكر في إدارة المؤسسات الحكومية. كما أن مستويات المهارة المطلوبة من قبل موظفي المؤسسات الحكومية لم يكن يتطلب لا كفاءات خاصة ولا لغة انجليزية ولا خبرة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها، وإنما الاكتفاء بالحد الأدنى من المهارات المتوفرة سواء من المخرجات التعليمية أو في سوق العمل لانجاز الحد الأدنى من العمل المطلوب.

ولكن مع دخول الألفية، سادت المؤسسات الحكومية بعض من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتكنولوجية والتي فرضت عليها قسرا الاستجابة لها. فكان من بين أهم المشاكل التي يتعين على

إدارة هذه المؤسسات الالتفات لها رفع مستوى الخدمات المقدمة من خلال رفع مستوى إنتاجية الموظفين في ظل المنافسة والثورة التكنولوجية وتغير المخرجات التعليمية وتغير متطلبات وتوجهات الموظفين أنفسهم، و"حرب الكفاءات "Talent war ... الأمر الذي بدوره أثر على هيكلة أقسام شؤون الموظفين أو الشؤون الإدارية في المؤسسات الحكومية ودفع المؤسسات الحكومية إلى إعادة هيكلتها بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الجديدة من التطور الإداري المتلاحق والمتسارع في سوق العمل.

ومحليا، يمكن تحديد أبرز التغيرات التي كان لها الدور الأكبر في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في الخريطة التنظيمية للمؤسسات الحكومية القطرية في المتغيرات التالية:

١- إعادة هيكلة القطاع الحكومي وبالتحديد هيكلة القوى العاملة فيه والذي نتج عنه ظاهرتا "البند المركزي" والتقاعد المبكر" لموظفي الجهاز الحكومي، الأمر الذي بدوره أفرز معايير جديدة لاختيار نوعية وجودة المهارات المطلوبة للعمل في المؤسسات الحكومية وفقا للهيكلة الجديدة وانشأ حاجة ملحة لدور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

٢- إصلاح وتطوير التعليم العام والجامعي والذي نتج عن تحسن مستوى التعليم وتطور مهارات مخرجاته وتنوعها في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة حتى أصبحت المؤسسات تتنافس مع بعضها البعض من اجل جذبها وتشغيلها لديها ومن ثم اكتساب القدرة التنافسية لأدائها.

٣- قوة أداء مؤسسات القطاع العام ونظم حوافزها المالية والمعنوية وقدرة بيئة أعمالها التنافسية شكلت عاملا حاسما في تفعيل حركة تنقلات وجذب الكفاءات القطرية وغير القطرية خلال السنوات القليلة الماضية، الأمر الذي شكل تهديدا للمؤسسات الحكومية بفقدان موظفيها الأكفاء وبالتالي تراجع مستوى أدائها، حيث شهدت المؤسسات الحكومية خلال الفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٧-حركة "هجرة الكفاءات المواطنة" منها إلى المؤسسات العامة.

٤- الثورة التقنية المتلاحقة وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والمتعلقة بنظم الموارد البشريةOracle، Human soft، SAP etc. والخدمات الاليكترونية مثل التوظيف الاليكتروني i-recruitment والتدريب الاليكتروني e-training والتقييم الاليكتروني e-evaluation والخدمة الذاتية e-service والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من موظفي الموارد البشرية بشكل خاص وموظفي المؤسسة بشكل عام.

٥- تسارع عمليات الابتكار والتحديث للخدمات والمنتجات على حد السواء الأمر غير الممكن بلوغه إلا عن طريق الاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للموظفين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي بدوره شكل ضغطا جديدا على المؤسسات الحكومية لدمج الموظفين في صنع القرار من خلال فرق العمل والمشاريع المشتركة.

٦- اشتداد المنافسة واتساع مفهوم الجودة ومتطلبات العملاء والخدمة المتميزة وتغير الثقافات "الأمر الذي استوجب وجود مختصين ومهارات" في مجالات "خدمة العملاء" لمواجهة تلك الهجمات التنافسية.

أما على المستوى الإقليمي والدولي، فإن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها منطقة الخليج العربي مؤخرا لعبت دورا رئيسيا في تعزيز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في دولة قطر.ولعل موجة التباطىء الاقتصادي التي شهدتها دول الخليج العربي بشكل عام خلال الفترة الماضية تعد من أهم هذه المتغيرات، والتي شهدت خلالها هبوط أسعار النفط الخام والأزمة المالية، فوجدت المؤسسات في كافة أنحاء المنطقة نفسها تكافح من أجل تعديل خطط أعمالها واستبدال برامج نموها من خلال تخفيض النفقات، وبالأخص نفقات العمالة. وقد أدى التباطؤ الاقتصادي إلى تغيير أبعاد سوق العمل بشكل كامل في المنطقة.

وفي ضوء تفاوت نسبة التأثر بالتباطؤ الاقتصادي بين دول الخليج، فقد ظهرت حركة تنقل واضحة للكوادر والمواهب المهنية بين دول المنطقة (بالتحديد من دولة الإمارات إلى قطر والمملكة العربية السعودية للاستفادة من فرص العمل في تلك المناطق)، الأمر الذي بدوره أثر على هيكلة وحركة الرواتب في المؤسسات الحكومية في قطر وشكل تحديا لجذب والاحتفاظ بموظفيها. فمثلا تباطأت حركة نمو الرواتب بشكل بارز في كافة أنحاء المنطقة خلال عام ٢٠٠٩، حيث زادت معدلات الرواتب بنسبة ٦,٢ خلال ٢٠٠٩، مقارنة مع ١١,٤ ٪ لنفس الفترة من عام ٢٠٠٨ (Gulftalent.com)..

وعليه، فإن مجمل تلك المتغيرات والمؤثرات المحلية والإقليمية كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المؤسسة الحكومية إلى الموارد البشرية وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المؤسسة.

وبذلك بدأت مؤسسات الجهاز الحكومي البحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به ليس فقط من خلال تغيير مسماها وإنما تحديد موقعها الاستراتيجي في الخريطة التنظيمية للمؤسسة وتحديث سياساتها وقوانينها بما يتماشى مع مستوى المنافسة المحلية.

تحديات الموارد البشرية في قطر

لكل ما سبق، تتمثل تحديات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في دولة قطر شأنها في ذلك شأن باقي دول مجلس التعاون في المتغيرات التالية:

أولا: تحسين وتغيير صورة إدارة الموارد البشرية

للأسف ما زال ينظر لإدارة الموارد البشرية وبالذات في المؤسسات الحكومية نظرة سلبية وكأنها مصنع القرارات السيئة والمتعلقة بإنهاء الخدمة والعقوبات والجزاءات، الأمر الذي خلف بدوره انطباعا متراكما مشكوكا عن "سوء سمعة" هذه الإدارة وموظفيها! والأغرب من ذلك، أن قيادة بعض المؤسسات تنظر لإدارة الموارد البشرية على أنها أقل الإدارات أهمية في المؤسسة!

ويحضرني هنا اعتراض رئيس إحدى المؤسسات أثناء مناقشة ميزانية إدارة الموارد البشرية والذي كان مديرها يطالب بزيادتها بمقدار ١٪ بقوله "جلّ ما تفعلونه: تعيين وتفنيش...أي تطوير تتحدثون عنه!" وطبعا فإن كانت هذه نظرة "كابتن السفينة" ... فمن الطبيعي أن يكون بقية بحارتها من قوم تُبع! ومن الطبيعي ان السفينة لم ولن تُبحر إلا في الاتجاه الأوحد الذي يريده الكابتن!!! وبالطبع، لم تتم الموافقة على زيادة ميزانية إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسة!!

وعليه، فان التحدي الأول يتمثل في تحسين نظرة قيادة المؤسسة لإدارة الموارد البشرية ونظرة الموظفين أنفسهم لها ولفريق عملها.

وفي دراسة في هذا الإطار في سنغافورة والدول الأسيوية، وُجد أن الغالبية العظمى من موظفي المؤسسات ينظرون لإدارة الموارد البشرية على أنها "المكتب الخلفي" Back-office لإدارة المؤسسة وقراراتها التعسفية وإنها لا تشكل إلا إدارة "لنقل الجزاءات" وليس لها دورا يُذكر فيما عدا ذلك.

وعليه، فان إدارة الموارد البشرية يجب أن تركز بالدرجة الأولى على تغيير الصورة النمطية السائدة عنها ليس فقط من خلال تحسين مستوى جودة ونوعية خدماتها وإنما الأهم من تحولها إلى شريك استراتيجي لمؤسساتهم من ناحية ومن خلال التواصل الفعال والاستجابة مع الموظفين بما يفيد تزويدهم بالمعلومات الصحيحة دون تضليل أو تشويه. ولا تقع مسئولية تحسين صورة إدارة الموارد البشرية على فريق عملها فقط وإنما تلعب إدارة وقيادة المؤسسة الدور الأكبر في تعزيز هذه الصورة.

ويدخل ضمن هذا التحدي استقطاب الكفاءات المتميزة سواء من أصحاب العلم والمعرفة أو الخبرة في مجال الموارد البشرية للعمل ضمن فريق الموارد البشرية للعمل بكفاءة في تحسين وتغيير النظرة النمطية السلبية السائدة عن الموارد البشرية.

ثانيا : إدارة الكفاءات/ المواهب

أصبح من المألوف جدا ترديد بعض العبارات المتعلقة ب "إدارة الكفاءات - Talents manag ment" أو "حرب الكفاءات Talents War" بين مهنيي الموارد البشرية للدلالة على كيفية جذب والاحتفاظ بالمهارات الكفؤة في المؤسسة، الأمر الذي يتطلب معه تطويرا مستمرا في بيئة العمل وسياساتها وحوافزها المادية والمعنوية . ففي دراسة قامت بها شركة Mercer (٢٠١٠) بحثت فيه تحول دور إدارة الموارد البشرية من المحلية إلى العالمية أكدت أن التحديات التي يتوقع مهنيو الموارد البشرية مواجهتها خلال السنوات القادمة شملت أمورا مثل الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وبناء وتنمية وتطوير القدرات علاوة على جذب الكفاءات الجديدة خاصة بالنسبة للمؤسسات التي كونت لها "سمعة سلبية" نتيجة كثرة استغنائها عن موظفيها، سواء بفعل الأزمة المالية كما في بعض المؤسسات العامة أو بفعل ظاهرتي التقاعد المبكر و"البند المركزي" كما في مؤسسات لجهاز الحكومي.

فإذا كانت هذه تحديات إدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي وفي ظل دورها الاستراتيجي في إدارة وحرب الكفاءات، فانه يجوز لنا أن نطلق على دورها في هذا المجال ب "اقتصاديي الكفاءات" - Ta ents Economists لاعتمادهم بالدرجة الأولى على المعايير القياسية.

فالسؤال الذي يطرح نفسه تلقائيا هنا...هل يحوز لنا القول إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات القطرية في ظل دورها التقليدي ما زالت في مرحلة إدارة الكفاءات وتحتاج لفترة من الزمن قبل أن تصل إلى "حرب" الكفاءات وفترة ربما تصل إلى عقد آخر لتصل إلى خبرة "اقتصاديي" الكفاءات؟؟؟

إن "إدارة وحرب واقتصاديات" الكفاءات للمرحلة القادمة يتطلب من مهنيي إدارة الموارد البشرية أن يكونوا قادرين على التخطيط الاستراتيجي السليم لموارد المؤسسة البشرية بما يعكس تحقيق أهدافها وتوجهاتها المستقبلية. ويتطلب هذا الأمر القدرة على تحديد العرض والطلب من الموارد البشرية للمؤسسة بناء على مؤشرات قابلة للقياس لا بنود يرغب في ملئها في موازنة المؤسسة!

ثالثا: السياسات والتشريعات

نظرا لتوقع استمرار الوتيرة التنافسية بين المؤسسات العاملة في الدولة بشكل عام، فانه يتعين على إدارة الموارد البشرية الحكومية العمل على تحديث سياساتها وتشريعاتها الداخلية وعلى الأخص تلك المتعلقة بنظم الرواتب والحوافز للحفاظ على تواجدها داخل دائرة المنافسة. فقانون الموارد البشرية لأي مؤسسة في نسخته الأولى لا يمثل إلا "أول الغيث" في سوق تزداد فيه حدة التنافس بشكل تصاعدي وقد لا يعد صالحا بعد سنة من البدء في تطبيقه لمواجهة متغيرات السوق المستمرة والمتغلبة علاوة على اختلاف توجهات الخريجين وحركة تنقلات الموظفين، الأمر الذي بدوره قد يخرج بالمؤسسات من دائرة المنافسة بعد فترة قصيرة ما لم يتم دعمه بعدد من السياسات والتشريعات التنافسية والمرنة المتعلقة بساعات ونظم العمل، التأمين الصحي، تظم الحوافز المادية والمعنوية الأخرى بخلاف العلاوة السنوية كجائزة الموظف/فريق العمل/القسم المثالي وجوائز الاستحقاق للأداء المتميز...

رابعا: التوطين النوعي

بعد التراكمات الناتجة عن التوطين الكمي تبرز وبشدة الحاجة إلى التركيز على برامج وخطط التوطين، التقطير، النوعي أو الكيفي. إن بلوغ نسبة ١٠٠٪ من التقطير في المؤسسات الحكومية هدف إما يعتريه بعض المبالغة... أو الشكوك... ليس فقط لأسباب ديمغرافية تتمثل في صغر حجم السكان ومن ثم القوى العاملة، ولكن لأسباب تعليمية واجتماعية واقتصادية أخرى لا مجال لذكرها...لعلّ أهمها تطلب اقتصاد المعرفة والسوق التنافسي لتنوع المهارات...الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق الا من خلال تنوع الموارد البشرية نفسها.

وعليه، فانه من الأحرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العاملة في الدولة التركيز على التقطير النوعي من خلال بناء القدرات الوطنية وفقا لمسارا وظيفياCareer plan واضح المعالم ومرتبطا بخطة تدريبية Development plan وخطة إحلال Succession plan خلال فترة زمنية لتمكين المواطن من تعزيز مهاراته الفنية والإدارية والقيادية بالمستوى المطلوب، وذلك بما يتماشى مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة نفسها.

ولا يجب التركيز هنا على فئة خريجي الجامعات من ذوي التخصصات المهنية وإهمال خريجي الثانوية والجامعة من ذوي التخصصات النظرية، فكما هناك حاجة إلى التخصصات المهنية والفنية، فبالتأكيد أن الفئة الأخيرة، ممن يشغلون الوظائف المساعدة، يمكن تدريبها وتطوير مهاراتها ومن ثم تحقيق الاستفادة القصوى والمثلى منها.

خامسا: قياس العائد على الاستثمار Rate of Return

كما ذكرنا سابقا ارتفعت تكلفة تشغيل وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل ملحوظ لتصل أحيانا إلى أكثر من نصف موازنة المؤسسة التشغيلية. والتكلفة التشغيلية للموارد البشرية لأي مؤسسة لا تشمل فقط بند الرواتب وما يلحق به من مكافآت وإنما يشمل ما يرتبط به من نفقات الاختيار والتوظيف والتوجيه والتدريب والتطوير والاحتفاظ بموظفي المؤسسة.

وتعاني المؤسسات بشكل عام من عدم الدقة والقدرة على قياس تكلفة الموارد البشرية بشكل عام والتدريب والتطوير بشكل خاص وذلك نظرا لطبيعة العوامل المؤثرة في الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، تسعى أقسام/مراكز التدريب، الداخلية في المؤسسة أو المستقلة خارج المؤسسة، جاهدة لقياس الاستثمار في التدريب ومعرفة تكلفة عوائده، وتعددت الأساليب والمداخل كما تعددت الإحصاءات والنتائج والأرقام، وعليه فانه يتعين على إدارة الموارد البشرية الأخذ بهذه الأساليب والمداخل لتحديد العائد والجدوى من الاستثمار في مواردها البشرية.

وعليه، فان إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة تواجهها تحديات متصاعدة ومتغيرة ليس في إرضاء موظفيها فقط وإنما في الحفاظ على الحد الأدنى من المستوى المتوقع من الأداء لإرضاء عملائها... وعليه، فان عدم تقدير "الإدارة العليا" للدور الاستراتيجي لهذه الإدارة وموظفيها يعني عدم تقديرها لموظفيها، راس مالها البشري... وبالتالي عدم اكتراثها بالأداء العام للمؤسسة!!

الدرس المستفاد

تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض لأي مؤسسة تعمل في ظل متغيرات وتحديات العصر الحالي، وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

وعليه، فان نظرة إدارة وقيادة المؤسسة لأهمية هذه الإدارة تحدد أهميتها وموقعها في الخريطة أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة... إما أن تكون شريكا استراتيجيا أو شريكا "هامشيا"...

المراجع

Best employer Middle east, Hewitt Associate LCC (2009, 2010)

HR's Expending Frontier: From Local to Strategic Partner, Mercer & Harvard Business Publishing (2010)

Employment and Salary Trends in the Gulf, GulfTalent.com, 2009

د. هند عبدالرحمن المفتاح

أكاديميا ومهنيا..

استاذ مشارك – إدارة الموارد البشرية – كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة قطر (منذ ٢٠٠٤)

مدير إدارة الموارد البشرية في جامعة قطر (٢٠٠٤-٢٠٠٨)

مستشار نائب رئيس جامعة قطر للشئون الإدارية (٢٠٠٨-٢٠٠٩).

مستشار وزير الأعمال والتجارة (٢٠٠٩-٢٠١٠)

عضوا في اللجنة التيسيرية لمشروع تطوير جامعة قطر (٢٠٠٥-٢٠٠٨)

عضوا في اللجنة التيسيرية لمشروع إستراتيجية سوق العمل – الأمانة العامة للتخطيط التنموي (٢٠٠٥-٢٠٠٧)

عضوا في اللجنة التيسيرية والتأسيسية لمشروع صلتك – مؤسسة قطر (٢٠٠٧-٢٠٠٨).

المدير العام – المركز الثقافي للطفولة

اجتماعيا..

مهتمة بقضايا تطوير العمل المؤسسي و التقطير وتطوير وتمكين الشباب..

للتواصل:

د. هند المفتاح
h.almuftah@hotmail.com
Twitter: @halmuftah

محمد عبداللطيف، رسام كاريكاتير
Mo7md@raya.com

عبدالعزيز صادق، رسام كاريكاتير
aazez@hotmail.com

اياد الصمادي، مصمم غرافيك
iyadsm@yahoo.com

الفهرس

الهمّ... الصفحة

الإدارة مهارات وممارسات... نضع بين أيديكم بعضا منها...ربما رأيتم فيها فائدة لكم...

- أحمد تم تعيينه مدير عام المؤسسة بواسطة والده ذات الخمس النجوم! في حين وصل محمد لمنصب مدير عام المؤسسة بفضل جهده وكفاءاته... فأين واسطة وحظّ أحمد من علم واجتهاد محمد؟ وأين الاثنين من الإدارة... علما وفنا؟؟؟
- كم عدد المؤسسات التي تعمل وفقا لبيروقراطية "الزير" وكم عدد الرؤساء الذين حولوا المؤسسات إلى شركات عائلية يوزعون أسهمها على بني عشيرتهم، كلٍ على حسب درجة القرابة؟؟؟
- أكثر القياديين حكمة ورجاحة في معرفة القرار الصحيح ليس من الضرورة أن يكون أشجعهم في اتخاذ القرار الصحيح! وأشجعهم ليس بالضرورة أن يكون أكفأهم في تنفيذ القرار الصحيح!!!
- كرسي "بوعبدالله" ومكانته في المؤسسة لم يمنعانه من الاعتراف بتهاونه وتقصيره في قيادة فريق عمله وتأخر انجاز المشروع... في الوقت الذي كان بإمكانه عقاب فريق عمله والتحجج ب"كسلهم وتقاعسهم" بكل سهولة!!!
- أليس استبعادك للمرشح الأكثر كفاءة وتوظيفك ل"فلان ابن فلان"، قريب صديقك وهو الأقل كفاءة وجدارة، خيانة إدارية وأخلاقية؟؟؟
- القانون بالتأكيد لا يحمي "المتغافلين" من أمثال الموظف المُتسيب، ولكنه بالتأكيد قد يحمي "المقرّبين" من أمثال المدير المُتملق... فالأول لا بد أن يُعاقب لتسيبه أما الثاني فمن الطبيعي أن يُخرج نفسه مثل الشعرة من العجين!!! فكما كل قانون له ثغرة، كل مدير منافق له ضحايا!
- في ظل هذا التزعزع القيادي...والتخبط الإداري... لم يكن غريبا على المستشار الأجنبي أن يُعلق ساخرا "لا أعلم لماذا انتم العرب لا تثقون في بعضكم البعض...وتبحثون دائما عن الحلول المُكلفة"!!!
- اضطر موظفو الأستاذة "دلال" إلى الاستعانة بأهل الشأن والاختصاص من علماء النفس للتأقلم مع "مزاجها الثوري" أثناء جلسات تقييم الأداء، أما السيد "اففّ" فرفع شعار "الرجاء ممنوع الإزعاج" في وجه موظفيه... أففففففف!!!
- درج البعض على إقناع أنفسهم وغيرهم بأكذوبة الصورة النمطية السلبية عن المواطن الموظف وعدم صلاحيته للعمل...فالمواطن كسول...كثير التغيب...غير مؤهل... مُكلف...غير منتج... مضيعا للوقت...يريد أن يصبح مديرا...ويشرب شااااااي... ولهذا لا يمكن توظيفه ولا بد من "تطفيشه وتفنيشه"!!!
- تبدأ عقدة الكرسي من "حب النظرة الأولى" إلى التعود المؤقت وتنتهي بإدمان صاحبه لشعار ماكدونالد McDonalds إني أحبه I'm Loving it

إصدارات وزارة الثقافة والفنون والتراث

إدارة البحوث والدراسات الثقافية

م	الإصدارات	المؤلف	السنة
١	البدء من جديد	حصة العوضي	٢٠٠٠
٢	بداية أخرى	فاطمة الكواري	٢٠٠٠
٣	أصوات من القصة القصيرة في قطر	د. حسن رشيد	٢٠٠٠
٤	دنيانا .... مهرجان الأيام والليالي	دلال خليفة	٢٠٠٠
٥	قالت ستأتي	جاسم صفر	٢٠٠٠
٦	غنج الأميرة النائمة	فاروق يوسف	٢٠٠١
٧	وريثة الصحراء	سعاد الكواري	٢٠٠١
٨	ويخضر غصن الأمل	أحمد الصديقي	٢٠٠١
٩	بستان الشعر	حمد محسن النعيمي	٢٠٠١
١٠	رومانوف وجوليت	ترجمة/ النور عثمان	٢٠٠١
١١	الأدب المقارن من العالمية إلى العولمة	د. حسام الخطيب	٢٠٠١
١٢	الحضن البارد	د. حسن رشيد	٢٠٠١
١٣	سحابة صيف شتوية	خالد عبيدان	٢٠٠١
١٤	سيرة الوجع	أمير تاج السر	٢٠٠١
١٥	وجوه خلف أشرعة الزمن	حصة العوضي	٢٠٠١
١٦	حافة الموسيقى	غازي الذيبة	٢٠٠١
١٧	قصص أطفال	د. هيا الكواري	٢٠٠١
١٨	أوراق نسائية	د. أحمد عبد الملك	٢٠٠١
١٩	الفريج	إسماعيل ثامر	٢٠٠١
٢٠	الأعمال الشعرية الكاملة ج١ – ج٢	د. أحمد الدوسري	٢٠٠٢
٢١	علمني كيف أحبك	معروف رفيق	٢٠٠٢
٢٢	قصص وحكايات شعبية	خليفة السيد	٢٠٠٢
٢٣	رحلة أيامي	صدى الحرمان	٢٠٠٢
٢٤	جرح وملح	عبد الرحيم الصديقي	٢٠٠٢
٢٥	خلف كل طلاق حكاية	وداد الكواري	٢٠٠٢
٢٦	دراسات في الإعلام والثقافة والتربية	د. أحمد عبد الملك	٢٠٠٢
٢٧	النثر العربي القديم	د. عبد الله إبراهيم	٢٠٠٢
٢٨	كأن الأشياء لم تكن	جاسم صفر	٢٠٠٢

م	الإصدارات	المؤلف	السنة
٢٩	نعاس المغني	عبد السلام جاد الله	٢٠٠٢
٣٠	مدى	د. زكية مال الله	٢٠٠٢
٣١	قال المعنى	خليل الفزيع	٢٠٠٢
٣٢	المسرح الألماني المعاصر	د. عوني كرومي	٢٠٠٢
٣٣	المسرح في بريطانيا	محمد رياض عصمت	٢٠٠٢
٣٤	إبراهيم ناجي - الأعمال الشعرية المختارة	حسن توفيق	٢٠٠٢
٣٥	مسرح الصورة بين النظرية والتطبيق	د. صلاح القصب	٢٠٠٣
٣٦	النوافذ السبع	صيتة العذبة	٢٠٠٣
٣٧	الرحيل والميلاد	جمال فايز	٢٠٠٣
٣٨	أوراق ثقافية	د. كلثم جبر	٢٠٠٣
٣٩	بدائع الشعر الشعبي القطري	علي الفياض/ علي المناعي	٢٠٠٣
٤٠	شبابيك المدينة	ظافر الهاجري	٢٠٠٣
٤١	حضارة العصر الحديث	د. شعاع اليوسف	٢٠٠٣
٤٢	المتراشقون «مسرحية»	غانم السليطي	٢٠٠٣
٤٣	معاناة الداء والعذاب في أشعار السياب	د. حجر أحمد حجر	٢٠٠٣
٤٤	سحائب الروح	سنان المسلماني	٢٠٠٣
٤٥	أصوات قطرية في القصة القصيرة	د. عبد الله إبراهيم	٢٠٠٣
٤٦	ذاكرة الإنسان والمكان	خالد البغدادي	٢٠٠٣
٤٧	إبراهيم العريض شاعراً	عبد الله فرج المرزوقي	٢٠٠٣
٤٨	الصحافة العربية في قطر	إبراهيم إسماعيل	٢٠٠٤
٤٩	أم الفواجع	علي ميرزا	٢٠٠٤
٥٠	صباح الخير أيها الحب	وداد عبداللطيف الكواري	٢٠٠٤
٥١	الصحافة العربية في قطر «مترجم إلى الإنجليزية»	إبراهيم إسماعيل ترجمة / النور عثمان	٢٠٠٤
٥٢	لآلئ قطرية	علي عبد الله الفياض	٢٠٠٥
٥٣	الأعمال الشعرية الكاملة	مبارك بن سيف آل ثاني	٢٠٠٥
٥٤	التفاحة تصرخ.. الخبز يتعرى	دلال خليفة	٢٠٠٥
٥٥	إدارة التغيير	عبد العزيز العسيري	٢٠٠٥
٥٦	الشعر الحديث في قطر	د. عبد الله فرج المرزوقي	٢٠٠٥
٥٧	الشرح المختصر في أمثال قطر	خليفة السيد	٢٠٠٥
٥٨	لؤلؤ الخليج ذاكرة القرن العشرين	خالد زيارة	٢٠٠٥

م	الإصدارات	المؤلف	السنة
٥٩	على رمل الخليج	محمد إبراهيم السادة	٢٠٠٥
٦٠	إبداعات خليجية	(مسابقة القصة القصيرة لدول مجلس التعاون)	٢٠٠٥
٦١	الأدب المقارن وصبوة العالمية	د. حسام الخطيب	٢٠٠٥
٦٢	مهارات الإرشاد النفسي وتطبيقاته	د. موزة المالكي	٢٠٠٥
٦٣	تجريبية عبد الرحمن منيف في مدن الملح	نورة محمد آل سعد	٢٠٠٥
٦٤	المعري يعود بصيراً	د. أحمد عبد الملك	٢٠٠٥
٦٥	وردة الإشراق	حسن توفيق	٢٠٠٥
٦٦	مجاديفي	حصة العوضي	٢٠٠٥
٦٧	الأعمال الشعرية الكاملة ج١	د. زكية مال الله	٢٠٠٥
٦٨	أسباب للانتماء	رانجيت هوسكوتي ترجمة: ظبية خميس	٢٠٠٥
٦٩	تباريح النوارس	بشرى ناصر	٢٠٠٥
٧٠	المرأة في المسرح الخليجي	د. حسن رشيد	٢٠٠٥
٧١	أبو حيان .. ورقة حب منسية	حمد الرميحي	٢٠٠٥
٧٢	تطور التأليف في علمي العروض والقوافي	د. أنور أبو سويلم د. مريم النعيمي	٢٠٠٥
٧٣	أحزان كبيرة	أمير تاج السر	٢٠٠٥
٧٤	الديوان الشعبي	عيد بن صلهام الكبيسي	٢٠٠٥
٧٥	ذاكرة الذخيرة	علي بن خميس المهندي	٢٠٠٦
٧٦	تجليات القص "مع دراسة تطبيقية في القصة القطرية"	باسم عبود الياسري	٢٠٠٦
٧٧	سمط الدهر «قراءة في ضوء نظرية النظم»	د. أحمد سعد	٢٠٠٦
٧٨	كان يا ما كان	خولة المناعي	٢٠٠٦
٧٩	الظل والهجير «نصوص مسرحية»	د. حسن رشيد	٢٠٠٦
٨٠	الرواية والتاريخ	مجموعة مؤلفين	٢٠٠٦
٨١	وجوه متشابهة «قصص قصيرة»	خليفة عبد الله الهزاع	٢٠٠٦
٨٢	المسرح والمدينة	د. يونس لوليدي	٢٠٠٦
٨٣	الأعمال الشعرية الكاملة ج٢	د. زكية مال الله	٢٠٠٦
٨٤	الدفتر الملون الأوراق	حصة العوضي	٢٠٠٦
٨٥	الظل وأنا	نسرين قفة	٢٠٠٦
٨٦	حقيبة سفر	صفاء العبد	٢٠٠٦
٨٧	مسرحيات قطرية (أمجاد يا عرب - هلو Gulf)	غانم السليطي	٢٠٠٦

م	الإصدارات	المؤلف	السنة
٨٨	العالم وتحولاته (التاريخ – الهوية - العولمة)	د. إسماعيل الربيعي	٢٠٠٦
٨٩	موال الفرح والحزن والفيلة «نصان مسرحيان»	حمد الرميحي	٢٠٠٦
٩٠	حكاية جدتي	مريم النعيمي	٢٠٠٦
٩١	صورة المرأة في مسرح عبدالرحمن المناعي	إمام مصطفى	٢٠٠٦
٩٢	ديوان ابن فرحان	حسن حمد الفرحان	٢٠٠٧
٩٣	موال الفرح والحزن والفيلة "مترجم إلى الفرنسية"	حمد الرميحي	٢٠٠٧
٩٤	الفن التشكيلي القطري.. تتابع الأجيال	خالد البغدادي	٢٠٠٧
٩٥	9	حمد الفرحان النعيمي	٢٠٠٧
٩٦	بداية أخرى «مترجم إلى الإنجليزية»	فاطمة الكواري	٢٠٠٧
٩٧	وجع امرأة عربية «مترجم إلى الإنجليزية»	د. كلثم جبر	٢٠٠٧
٩٨	الخيل.. رياضة الآباء والأجداد	صلاح الجيدة	٢٠٠٧
٩٩	النقد بين الفن والأخلاق، حتى نهاية القرن الرابع الهجري	د. مريم النعيمي	٢٠٠٨
١٠٠	وداع العشاق	حسين أبو بكر المحضار	٢٠٠٨
١٠١	الوزة الكسولة	د. لطيفة السليطي	٢٠٠٨
١٠٢	المهن والحرف والصناعات الشعبية في قطر	خليفة السيد محمد المالكي	٢٠٠٨
١٠٣	العشر الأوائل.. رائدات الفن التشكيلي في قطر	خولة المناعي	٢٠٠٨
١٠٤	الرواية العربية.. رحلة بحث عن المعنى	عماد البليك	٢٠٠٨
١٠٥	دراسات في تاريخ الخليج العربي الحديث والمعاصر	د. عبد القادر حمود القحطاني	٢٠٠٨
١٠٦	السلاحف البحرية في دولة قطر	د. جاسم عبد الله الخياط د. محسن عبد الله العنسي	٢٠٠٨
١٠٧	تجليات اللون في الشعر العربي الحديث في النصف الثاني من القرن العشرين	د. ماجد فارس قاروط	٢٠٠٨
١٠٨	الموسوعة الصيدلانية	د. زكية مال الله	٢٠٠٩
١٠٩	المدارس المسرحية منذ عصر الإغريق حتى العصر الحاضر	أ. د. جمعة أحمد قاجة	٢٠٠٩
١١٠	من أفواه الرواة	علي عبد الله الفياض	٢٠٠٩
١١١	صورة الأسرة العربية في الدراما التلفزيونية	د. إبراهيم إسماعيل	٢٠٠٩
١١٢	دور الدراما القطرية في معالجة مشكلات المجتمع	د. ربيعة الكواري د. سمية متولي عرفات	٢٠٠٩
١١٣	ديوان الغربة	إسماعيل تامر	٢٠٠٩
١١٤	الحب والعبودية في مسرح حمد الرميحي	خالد سالم الكلباني	٢٠٠٩

م	الإصدارات	المؤلف	السنة
١١٥	قصة حب طبل وطارة «مترجم إلى الإنجليزية»	حمد الرميحي	٢٠١٠
١١٦	التراث والسرد	د. حسن المخلف	٢٠١٠
١١٧	ديوان الأعشى (جزآن)	تحقيق: د. محمود الرضواني	٢٠١٠
١١٨	توظيف التراث في شعر سميح القاسم	لولوة حسن العبدالله	٢٠١٠
١١٩	إساءة الوالدين إلى الأبناء وفاعلية برنامج إرشادي لعلاجها	أمل المسلماني	٢٠١٠
١٢٠	شحنات المكان	ياسين النصير	٢٠١٠
١٢١	من أدب الزنوج الأمريكان	عبدالكريم قاسم حرب	٢٠١٠
١٢٢	أزهار ذابلة وقصائد مجهولة للسياب	حسن توفيق	٢٠١٠
١٢٣	وضاح اليمن "دراسة في موروثه الشعري"	د. باسم عبود الياسري	٢٠١٠
١٢٤	قطر الندى	ندى لطفي الحاج حسين	٢٠١١
١٢٥	الوحي الثائر "سلسلة شعراء من السودان"	فضل الحاج علي	٢٠١١
١٢٦	شيء من التقوى "سلسلة شعراء من السودان"	الجيلي صلاح الدين	٢٠١١
١٢٧	في مرايا الحقول "سلسلة شعراء من السودان"	محمد عثمان كجراي	٢٠١١
١٢٨	المغاني "سلسلة شعراء من السودان"	مصطفى طيب الأسماء	٢٠١١
١٢٩	على شاطئ السراب "سلسلة شعراء من السودان"	أبو القاسم عثمان	٢٠١١
١٣٠	ديوان أم القرى "سلسلة شعراء من السودان"	الشيخ عثمان محمد أونسة	٢٠١١
١٣١	في ميزان قيم الرجال "سلسلة شعراء من السودان"	محمد عثمان عبدالرحيم	٢٠١١
١٣٢	من وادي عبقر "سلسلة شعراء من السودان"	د. سعد الدين فوزي	٢٠١١
١٣٣	شبّابتي "سلسلة شعراء من السودان"	حسين محمد حمدنا الله	٢٠١١
١٣٤	غارة وغروب "سلسلة شعراء من السودان"	محمد المهدي المجذوب	٢٠١١
١٣٥	من التراب "سلسلة شعراء من السودان"	د. محيي الدين صابر	٢٠١١
١٣٦	المجموعة الشعرية الكاملة "سلسلة شعراء من السودان"	محمد محمد علي	٢٠١١
١٣٧	النظام الدستوري في دولة قطر	أ. د. رعد ناجي الجده	٢٠١٢
١٣٨	الفريج (رواية) – الطبعة الثانية	إسماعيل تامر	٢٠١٢
١٣٩	السردية الشفاهية	محمد إبراهيم السادة	٢٠١٢





دولة قطر
وزارة الثقافة والفنون والتراث
وزارة الثقافة والفنون والتراث - قطر
إصدارات إدارة البحوث والدراسات الثقافية
قسم الاصدارات الثقافية والنشر
٢٠١٣